

S'affranchir de la paperasse

La dématérialisation des documents papier, engagée dans le cadre de l'industrialisation du secteur banque-assurance, est favorisée par l'adoption d'une démarche Lean Six Sigma.

LA GESTION ADMINISTRATIVE a longtemps été perçue comme une source de coûts incompressibles malgré le renfort de l'informatique. Cela est en train de changer. Non pas à cause de la crise de confiance, dite systémique, de la sphère bancaire et, sous un autre angle, des sévères intempéries de l'hiver. En effet, les établissements bancaires et les compagnies d'assurances n'ont pas attendu la fonte brutale des fonds propres et des actifs, pas plus que les glissements de terrain et les chutes d'arbres, pour poursuivre la révision de leurs processus et de leurs organisations à la faveur des récentes évolutions technologiques et de la nouvelle donne démographique.

Concentrer plus de ressources en faveur du processus de production et en consommer moins à l'échelon des fonctions support, le tout sous réserve de gains de productivité et de satisfaction de la clientèle, tel est l'enjeu global de l'industrialisation à laquelle travaillent la banque et l'assurance. Aujourd'hui, les voici engagés dans une seconde phase. Pour Stéphane Dalifard, de Logica Management Consulting, il s'agit de la dématérialisation des courriers et des documents papier via la numérisation, l'indexation et l'automatisation de la chaîne de traitement des opérations. Avec, à la clef, la perspective de davantage de souplesse dans la répartition des tâches, et la possibilité de s'affranchir de la logique géographique qui justifiait jusqu'à hier encore une coûteuse dispersion des effectifs et des compétences. Dans certains cas, par exemple lors d'opérations d'une flagrante simplicité au caractère massif et répétitif, le délai de traitement peut être réduit de

façon spectaculaire. En revanche, ainsi qu'en témoigne le secteur de l'assurance-vie, ce n'est pas de sitôt que pourra être traité en vingt-quatre heures l'épilogue financier d'un décès. Dès que l'instruction d'un dossier met en jeu diverses incidences, qu'il exige des recouplements, des rapprochements et qu'il fait appel à des tiers, son dénouement se trouve différé... jusqu'à six mois de délai, sinon plus.

L'objectif de la dématérialisation n'est pas exclusivement technique : il dicte un profond réexamen du processus et de l'organisation. Comment identifier ici et là les sources d'inertie, de doublon, de ralentissement, qui coûtent à l'entreprise et à ses clients ? « Il ne s'agit pas de recopier le processus tel qu'il était pratiqué, souligne Christophe Preschez, chargé du projet pilote pour CNP Assurances, mais de le faire évoluer et d'y préparer les personnes. » Afin d'échapper à ce travers, hélas assez répandu, qui a longtemps consisté à négliger l'accompagnement du changement.

Mais, sous ce régime de la dématérialisation, quelles méthodologies président à l'élaboration des nouveaux processus et du projet pilote ? Deux sont régulièrement citées : Six Sigma et Lean Management. A quelles conditions ont-elles pu migrer avec succès, parfois couplées, de l'industrie aux services, en particulier dans la banque et l'assurance ? La démarche d'amélioration continue ne rencontrera-t-elle jamais d'obstacle ? C'est à ces questions que répond Jean-Jacques Rogé, maître de conférences à Paris I. Non sans souligner les ressorts et les bénéfices, dont certains parfois inattendus, de ces approches. ●

Philippe Delaroche



SOMMAIRE

Les gains de la dématérialisation

La numérisation des courriers et des documents apporte souplesse et célérité en favorisant l'automatisation. **page 132**

L'abc de la démarche Lean Six Sigma

L'approche qui réunit les deux méthodologies vedettes Lean Management et Six Sigma permet d'obtenir des processus performants. Mode d'emploi. **page 133**

Etude de cas

Numérisation en cours à CNP Assurances. **page 134**

avec le concours de



LE REGARD DE LOGICA MANAGEMENT CONSULTING

Les gains de la dématérialisation

► Par Stéphane Dalifard*

La numérisation des courriers et des documents apporte souplesse et célérité en favorisant l'automatisation.

LES TECHNOLOGIES évoluent sans relâche. La souplesse apportée aux organisations permet de maîtriser les coûts et de réallouer opportunément les ressources. C'est dire que la rationalisation des back-offices est loin d'avoir touché ses limites. On constate d'ailleurs depuis ces deux dernières années le lancement de projets d'envergure dans les banques et les compagnies d'assurances, afin d'industrialiser la gestion administrative de leurs back-offices. Ceux-ci doivent en effet faire face au traitement d'énormes volumes de papiers, et la possibilité de les dématérialiser constitue un levier très fort dans la course à l'industrialisation. Cette dématérialisation apporte notamment une souplesse dans la répartition des tâches entre les différents centres administratifs et casse la logique géographique qui a longtemps prévalu. Ainsi un centre dans le nord de la France pourrait être en mesure de traiter les dossiers de clients du sud du pays.

Des délais de traitement des dossiers raccourcis

La première priorité dans ces projets consiste donc à faire évoluer l'activité des services courrier des back-offices, afin qu'ils scannent systématiquement tous les courriers entrants pour opérer un premier aiguillage vers les services de gestion. Les habitudes de travail des gestionnaires sont aussi fortement modifiées : fini les traitements à partir de courriers ou de fax, tout se passe sur le poste informatique qui s'enrichit, pour l'occasion, de nouvelles fonctionnalités. Grâce à ces transformations, il devient possible d'automatiser les processus : les différentes étapes nécessaires à la bonne réalisation d'un acte de gestion (le *workflow*) sont connues

par le système d'information, qui se transforme en quelque sorte en un distributeur automatique de tâches. La personne qui a achevé de traiter le dossier contenu dans sa corbeille de tâches n'a pas à se demander ce qu'il devient ensuite. Le système d'information possède cette information et transmet alors automatiquement le dossier dans la corbeille de tâches de la personne chargée de l'étape suivante.

De ce fait, ce *workflow* automatisé constitue un puissant accélérateur dans le traitement des dossiers et réduit fortement les délais perçus par les clients. Une compagnie d'assurances s'est ainsi avisée qu'il fallait dix-huit jours entre l'instant A, où le contrat d'assurance-vie assorti du premier versement était souscrit par le client, et l'instant B, où un courrier informait le client que le contrat était effectif et que les fonds placés commençaient à fructifier. Y avait-il des goulets d'étranglement ? Quelle était dans le processus la tâche qui consommait le plus de temps, parfois jusqu'à quatre jours ? Était-ce à cause d'un sous-effectif ?

En étudiant précisément les différentes étapes du processus, la compagnie a alors pu identifier les sources de ralentissement (notamment la nécessité d'une synchro-

nisation entre le circuit papier et les saisies informatiques). Depuis l'introduction d'outils d'automatisation, le délai de traitement de la souscription est tombé à moins de trois jours ! En effet, avec des tableaux de bord de suivi de l'activité en temps réel et des systèmes d'alerte, les chefs de service savent à quel endroit le processus est bloqué et peuvent réaffecter le dossier, en cas d'absence ou de surcharge d'une personne.

Reconsidérer l'organisation pour gagner en productivité

La dématérialisation et l'automatisation des processus ouvrent alors la voie à une réévaluation de la pertinence de la répartition des sites, des effectifs et des affectations. Jusqu'à parfois dicter un regroupement de centres régionaux, chacun ayant désormais sa spécialité. D'autre part, et c'est en ce sens que ce type de projet contribue à réduire les coûts et à gagner en productivité, la dématérialisation permet de maîtriser les pics de charge de travail. Il n'est plus nécessaire de pallier la difficulté en recrutant des personnels intérimaires, dès lors qu'une fraction des tâches peut être ventilée vers un autre centre.

Enfin, ces projets trouvent leur prolongement naturel dans l'externalisation, autrement qualifiée de *business process outsourcing*. Au vu du contexte actuel (nécessité de reconstitution des marges, départs massifs à la retraite des effectifs), et après avoir longtemps limité son application à des fonctions supports (l'informatique, la gestion de la paie...), les banques et les compagnies d'assurances ont toutes les raisons d'étendre progressivement le BPO aux activités « cœur de métier ».

* Directeur chargé des services financiers.

POUR EN SAVOIR PLUS

« **Démystifier Six Sigma** »
 Spécialiste des normes ISO 9000 et 9001, sensible aux enjeux industriels et environnementaux, l'économiste américain James Lamprecht tord le cou aux malentendus : Six Sigma

ne consiste pas à rechercher le zéro défaut. L'auteur dégage l'essentiel, guide la mise en œuvre, signale les écueils, études de cas à l'appui.
 ► James Lamprecht, 152 pages, Afnor (2006).

« **Les Stratégies absurdes** »
 Un florilège des couacs qu'entraînent certains indicateurs de performance et dispositifs d'incitation et de sanction. Réjouissant et instructif.
 ► Maya Beauvallet, 154 pages, Seuil (2009).

LE REGARD DU CHERCHEUR

L'abc de la démarche Lean Six Sigma

► Par Jean-Jacques Rogé*

L'approche qui réunit les deux méthodologies vedettes Lean Management et Six Sigma permet d'obtenir des processus performants. Mode d'emploi.

DÉPUIS LES ANNÉES 90, une transformation majeure des modes de production s'est étendue dans toute l'industrie. Elle atteint désormais les services (banque ou assurance), le secteur hospitalier ou les services publics, partout dans le monde. En voici les éléments clés.

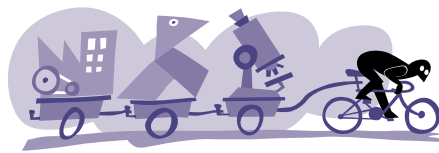
Les fondamentaux

Par Lean (traduisez « au plus juste »), il faut entendre une production où la formation de la valeur est optimisée. Six Sigma désigne la maîtrise de la variabilité des résultats obtenus : idéalement, il n'y aurait que 3,4 défauts par million d'opportunités. Au quotidien, il est incontournable de réunir les deux démarches, donc d'agir en termes de Lean Six Sigma, pour obtenir des processus capables et performants. La capacité découle d'une variation maîtrisée en regard d'un intervalle de tolérance dans les résultats attendus : la performance résulte d'un pilotage adapté à moyen terme pour garantir... la capacité choisie.

L'industrie et les services

Ces concepts ainsi définis permettent d'identifier des indicateurs de qualité universels. Toutefois, l'expérience a montré qu'il convenait de considérer les spécificités des processus de l'industrie (le *manufacturing*) et des services (le *transactionnel*). Le premier est le plus souvent « monoprocess » au niveau de l'opérateur, le second est « multiprocess » et transversal.

Les agendas des promotions de projets en témoignent : les services mettent en jeu des projets plus larges, plus volumineux et plus longs, mais avec des gains en rapport. Il est clair, en revanche, que



le monde industriel est plus au fait des conditions d'une qualité optimale et de la maîtrise des processus.

Un cycle de cinq phases

L'initiative Lean Six Sigma est au cœur de la stratégie dont elle est la déclinaison directe : cela explique que les exécutifs sont toujours et de manière inévitable les premiers concernés. La stratégie prend la forme d'un agenda de projets soumis aux acteurs qui reçoivent mandat pour les réaliser : « réduire un délai d'encaissement », « optimiser le coût d'une production », « réaliser un service aux clients conforme à l'engagement de l'entreprise »... La démarche d'amélioration continue est nécessairement plus large qu'une simple recherche de réduction des coûts, laquelle peut n'en être qu'un élément.

Mener à bien un mandat exige de travailler en mode projet, avec les moyens pour le faire. Un projet Six Sigma est scandé autour de cinq phases. Chacune réunit des activités à réaliser avec des outils connus, et adaptés.

Le cycle DMAIC traite des processus à améliorer : l'équipe projet va définir (D) les conditions du projet, réunir les mesures (M) factuelles nécessaires pour analyser (A) la situation en établissant un diagnostic de l'existant avant de proposer des solutions (innover [I]) et de contrôler (C) leur mise en œuvre. Chaque phase se termine par une réunion de jalon, où le

comité de pilotage prend, ou non, sur la base d'un document de travail argumenté, la décision de poursuivre (Go-no Go). Ce cadre commun est nécessairement adapté aux conditions évoquées propres aux projets de l'industrie et des services. Il existe un cycle destiné aux produits nouveaux (le DFSS).

Les acteurs d'un projet DMAIC ont tous un rôle nettement établi : le chef de projet (le *green belt*) est chargé avec son équipe de la réalisation ; le sponsor (ou commanditaire) est comptable des résultats du mandat qu'il a confié. Pour garantir la démarche, les acteurs reçoivent une formation adaptée et standardisée : le référent de la méthode (le *master black belt*) accompagne les chefs de projet par un soutien pertinent. Ces conditions sont essentielles pour compenser le manque de formation initiale en gestion de projet.

La pérennité des résultats

L'entreprise doit veiller à ce que les avancées obtenues s'inscrivent dans la durée. Il est souvent opportun de relier les projets aux procédures opérationnelles clés : la lecture de certains événements récents enseigne qu'il est urgent d'introduire ici ou là cette dimension pour garantir la maîtrise des risques opérationnels.

La démarche d'amélioration continue est fondamentalement participative en y associant les opérateurs eux-mêmes : elle implique par le fait le management qui est le lien direct entre la stratégie définie et sa mise en œuvre au quotidien.

L'expérience de nombreux projets LSS (*logistics support system*) dans l'industrie comme dans les services nous a convaincus de l'efficacité de cette approche. ●

* Maître de conférences à Paris I, expert Lean Six Sigma. www.lesjeudisdesixsigma.com

L'ÉTUDE DE CAS

Numérisation en cours à CNP Assurances

La dématérialisation des flux papier, suivie de leur indexation, modifie profondément la manière de travailler de l'assureur.

RÉPARTIES ENTRE LES SITES d'Arcueil et d'Angers, près d'un millier de personnes font tourner les centres dédiés aux services à la clientèle de CNP Assurances. Le leader du marché de l'assurance-vie s'est lancé dans un programme d'industrialisation de ses processus. Il concerne la gestion et la relation client, mais également d'autres grands postes de l'entreprise, comme l'arrêté des comptes.

La distribution des produits de CNP Assurances s'appuie largement sur deux grands partenaires : La Banque postale et la Caisse d'épargne. Les agences de ces banques distribuent les produits d'assurance, mais agissent aussi par délégation de l'assureur pour enregistrer les opérations. Une première priorité a consisté à faciliter cette délégation avec des postes de travail qui permettent aux chargés de clientèle bancaire de produire l'essentiel des documents face aux clients et de les leur remettre directement. Malgré cela, même si le volume de papier tend à diminuer à mesure que la délégation s'étend, beaucoup de documents papier parviennent encore à l'assureur, soit 6 millions de courriers entrants, représentant près de 25 millions de pages par an.

Aujourd'hui, CNP Assurances aborde une deuxième priorité, celle de la dématérialisation des flux papier qu'il reçoit. Dans ce cadre, il revoit l'ensemble de ses processus internes et de circulation de l'information, sous l'autorité de la direction de la gestion et de l'innovation, managée par Jean-Pierre Walbaum, l'un des directeurs généraux adjoints de CNP Assurances. Au sein de cette division, la direction de l'innovation et de l'organisation (DIO), sous l'autorité de Christophe Preschez, participe à la préparation de ce nouveau tournant, en coor-

CENT SOIXANTE ANS D'EXPÉRIENCE

Avec 14 millions d'assurés et une part de marché de 18 %, CNP Assurances domine l'assurance à la personne (épargne, retraite, risque prévoyance). Son origine remonte à 1848, année où fut fondée la Caisse nationale d'assurance-décès, regroupée ensuite avec la Caisse de

retraite pour la vieillesse, avant de former la Caisse nationale d'assurance sur la vie. Fusionnée en 1959 - au sein de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et sous la marque Caisse nationale de prévoyance - avec la Caisse nationale d'assurance en cas d'accident, l'assureur s'appelle

aujourd'hui CNP Assurances. Il conserve trois actionnaires de référence : la CDC, La Banque postale et les Caisses d'épargne (Sopassure est la holding commune). Employant plus de 2 000 collaborateurs, CNP Assurances a réalisé en 2007 un chiffre d'affaires de 32,16 milliards d'euros.

dination avec tous les acteurs du projet, en particulier la direction du service aux assurés et la direction informatique. La dématérialisation des flux de courrier revêt en effet un intérêt stratégique pour l'entreprise. Elle répond à ses objectifs d'optimisation de la performance, de fiabilisation des processus, de qualité, de sécurisation, de traçabilité des échanges, d'amélioration de l'ergonomie et de l'environnement de travail des opérationnels.

Aiguiller automatiquement les affaires vers les experts

La dématérialisation a pour but de convertir des documents papier en images numériques, puis d'acheminer celles-ci pour consultation sous forme de flux électroniques. Une évolution qui passe par deux opérations : la numérisation (transformation en images) et l'indexation. Ce traitement permet d'aiguiller de façon automatique les affaires vers les experts chargés de les traiter. « Avec Logica, poursuit Christophe Preschez, nous nous attachons à travailler sur des processus cibles ambitieux, en analysant la valeur de chaque étape. Il ne s'agit pas de les reproduire tels qu'ils étaient pratiqués, mais de les faire évoluer avec l'esprit cri-

tique des équipes qui en sont chargées. Ce travail d'équipe et sur le terrain nous permet de mieux intégrer une clef de la réussite du projet : l'accompagnement du changement. »

Etant donné que la mise en place d'un tel dispositif modifie profondément la manière de travailler, le démarrage opérationnel s'effectue en plusieurs étapes successives suivies de bilans qui conditionnent le passage aux étapes ultérieures.

Sans attendre le bilan de la première mise en œuvre, qui concerne le plus petit des portefeuilles, CNP Assurances a déjà amorcé avec Logica l'étude de la généralisation de la dématérialisation aux autres portefeuilles. Les processus existants sont ainsi en cours d'évaluation, de modélisation et d'analyse de la valeur avec l'appui de la direction du service aux assurés afin de préparer la montée en charge de la dématérialisation des courriers. ●

Philippe Delaroche

PROCHAIN NUMÉRO

Jeux et paris en ligne :
l'heure de la régulation