



[ORGANISATION]

Les voies de la performance

■ Dans le cadre d'une conférence donnée à l'université Paris Dauphine, Olivier Arroua, cofondateur du cabinet Selenis, a exposé les processus d'amélioration de rentabilité à disposition des assureurs.

On s'en doute, les assureurs ne sont pas des philanthropes.

Même les mutuelles et les instituts de prévoyance veillent (de plus en plus) à préserver, voire à augmenter, leur rentabilité afin de renforcer leurs fonds propres. Or, si ces acteurs ont été moins touchés que les banques par la crise financière, ils continuent à subir la grande volatilité des marchés boursiers qui s'en est suivie. Ils doivent également composer avec des contraintes réglementaires sans cesse plus fortes (Solvabilité 2, par exemple), limitant leurs investissements risqués, donc lucratifs.

Par ailleurs, ils subissent une nouvelle forme de concurrence de la part des bancassureurs, qui proposent des produits financiers à moindre coût et de bonne qualité, tels Boursorama, ING ou Rentaliveb. « Les assureurs doivent faire face à tous ces facteurs, tout en finançant un réseau important d'agences et en employant de grosses équipes, dont la moyenne d'âge est souvent élevée et qui bénéficient d'une convention collective plutôt avantageuse », souligne Olivier Arroua, cofondateur du cabinet de conseil Selenis, spécialisé dans les secteurs de la banque, de l'assurance et de la protection sociale.

Pour cet expert en problématiques stratégiques et en projets de transfor-



Améliorer les performances passe par la mise en place de procédures et d'outils qui, s'ils peuvent sembler simples, sont néanmoins efficaces.

mation d'entreprises, qui donne des cours à l'université Paris-Dauphine et à l'ESC Montpellier, cet environnement difficile n'empêche pas certains assureurs de développer leurs performances. « Il ne suffit pas d'avoir une idée géniale pour avoir du succès. Ce n'est pas non plus qu'une question de stratégie ou d'opportunités. En vérité, pour une entreprise, la clé de la réussite réside dans sa capacité à mettre en œuvre ses projets », estime-t-il. Et de citer Microsoft, General Electric ou le Crédit agricole, dont le succès s'est appuyé sur un positionnement ordinaire, mais parfaitement exécuté. « À l'inverse fleurissent de nombreuses promesses non tenues par des entreprises dotées d'une stratégie brillante, mais mal exécutée ou mal contrôlée, tels Palm, Marks & Spencer ou Société générale. »

Les règles à suivre pour mettre en place une organisation performante ne sont pas si compliquées, d'après Olivier Arroua. En voici les principales, illustrées par des exemples d'assureurs.

Des objectifs bien définis

Les entreprises, et les assureurs en particulier, doivent s'assigner des objectifs et les prioriser. Il faut également vérifier que l'on dispose des ressources (financières, humaines...) nécessaires pour les atteindre. Les assureurs doivent contrôler régulièrement que les progrès assignés sont réalisés.

L'exemple. AG2R-La Mondiale s'est fixé comme objectif de générer 16 Md€ de chiffre d'affaires, de réaliser 8 % d'économies et d'atteindre un taux de satisfaction d'au moins 85 % chez ses assurés. Pour cela, le groupe mutualiste a mis en place un plan d'entreprise 2011, décliné en 20 chantiers, avec pour chacun d'eux la nomination d'un chef de projet.

Des plans d'action déclinés

Une fois les objectifs fixés, les assureurs ont intérêt à instaurer des ...

II POUR UNE ENTREPRISE, LA CLÉ DE LA RÉUSSITE EST SA CAPACITÉ À METTRE EN ŒUVRE SES PROJETS. II

Olivier Arroua, cofondateur du cabinet de conseil Selenis

... tableaux de bord prospectif. « L'important, ce n'est pas de regarder dans un rétroviseur qui raconte le passé, mais de se doter de jumelles qui aident à percevoir l'avenir », illustre Olivier Arroua. Attention, toutefois, à ne pas noyer les collaborateurs sous un trop grand nombre d'indicateurs. Il faut veiller également à ne pas leur faire faire du reporting sans leur expliquer dans quel but ou pire, sans lien direct avec les objectifs poursuivis. Le mieux est que les tableaux de bord s'emboîtent : du plus simple (celui du salarié lambda) au plus compliqué (celui du directeur général).

L'exemple. MMA a lancé un plan d'actions trisannuel afin de vendre « plus et mieux ». Ce plan est décliné en focus annuel, lui-même traduit en objectifs attribués à chaque service. Sur l'exercice 2008-2009, la mutuelle a vu augmenter sa marge de solvabilité de 269 % à 307 %, et son chiffre d'affaires de 2,8 %. Elle a réalisé 20 M€ d'économies. « La direction doit veiller à ce que les objectifs fixés soient réalistes, notamment parce que leur atteinte influe sur le calcul des rémunérations variables des salariés », rappelle Jean-Marie Lamoureux, délégué syndical central CFDT du groupe MMA.

Des outils de comparaison

Au-delà de la fixation et du suivi d'objectifs précis, il faut comparer les performances internes (entre les entités) et les performances externes (vis-à-vis des concurrents), afin de se doter de marges de progrès. « Les objectifs de performance ne doivent pas être figés », insiste Olivier Arroua.

L'exemple. Marsh a créé en 2008 une direction transversale fonctionnelle qui analyse et propose des modèles de performance (amélioration du système d'information, augmentation de la qualité, révision de la relation client...) aux autres services (direction des systèmes d'infor-

II L'IMPORTANT N'EST PAS DE REGARDER DANS UN RÉTROVISEUR MAIS DE SE DOTER DE JUMELLES QUI AIDENT À PERCEVOIR L'AVENIR II

Olivier Arroua, cofondateur du cabinet de conseil Selenis



mation, direction marketing...). En 2009, Marsh a été élu meilleur courtier français par le magazine *Euro-money*.

Le bon usage de l'informatique

Rien de tel que les outils informatiques pour améliorer ses résultats. Pour autant, « il ne faut pas tomber dans la culture "widget" (NDLR : des minilogiciels proches du gadget) », prévient Olivier Arroua. Le risque existe de multiplier les systèmes lourds qui freinent plutôt qu'ils ne favorisent la performance. À l'inverse, la gestion électronique des documents (GED), les workflows, les progiciels de gestion, ou tout simplement les agendas partagés, ont prouvé leur efficacité et ne sont pas, contrairement aux idées reçues, toujours mis en place.

L'exemple. Grâce à la refonte de son site web, Agrica a fait baisser les délais de réponse aux clients de trente jours à... quarante-huit heures.

Le collectif prime sur l'individuel

« La solidité d'une chaîne tient à la solidité de son maillon le plus faible », rappelle Olivier Arroua. En clair : rien ne sert d'avoir des éléments brillants s'ils ne sont pas soutenus par l'ensemble de l'équipe. Bref, il ne faut pas reconnaître le travail d'une poignée d'individus mais saluer au contraire l'effort collectif. Toutefois, la majorité

des assureurs ne semblent pas partager cette opinion : 40 % des cadres de l'assurance auraient bénéficié d'une augmentation de salaire individuelle en 2010, selon une étude du cabinet Altedia (voir *L'Argus de l'Assurance* n° 7192 du 12 novembre 2010).

L'exemple. Axa, qui souhaite développer la culture entrepreneuriale chez ses collaborateurs, a nommé, il y a deux ans, 35 managers âgés de 30 à 40 ans à la tête de « business units ». Des promotions qui doivent servir d'exemple.

Le succès doit être partagé

« Bien faire, c'est bien. Le faire savoir, c'est encore mieux », relève Olivier Arroua. Pour donner de la « visibilité aux rameurs », les entreprises ne doivent pas hésiter à communiquer sur les bons résultats en externe, mais aussi en interne. Sur ce dernier point, il est important de nommer des référents communication dans les différentes entités, qui alimenteront l'intranet, la newsletter, voire les réseaux sociaux, des succès obtenus par leur service.

L'exemple. MMA se sert de son centre de formation interne, baptisé MM@cadémie, pour « éclairer son avenir, explorer les clés de la réussite d'autres entreprises et expérimenter le travail collaboratif, avec une technologie nouvelle, entre tous les acteurs de la famille MMA, salariés et agents », explique la mutuelle.

■ JEAN-PHILIPPE DUBOSC