

L'assureur April refond ses processus sans changer son back-office

« Notre conviction, c'est que nous devons passer d'une activité centrée sur la gestion à une activité axée sur la relation client. Auparavant, le client devait nous solliciter pour accéder à l'information ou modifier ses contrats. Or, aujourd'hui, les clients veulent avoir la main, tout en restant accompagnés lorsqu'ils ont besoin de conseil ». Le constat que dresse Philippe Maire, le directeur des opérations et de la relation client d'April santé et prévoyance (à droite sur la photo), a poussé cet assureur réalisant environ 800 millions de chiffre d'affaires dans une refonte graduelle des processus confiés aux gestionnaires (au nombre de 400, auxquels s'ajoutent les courtiers) couplée à leur exposition directe aux clients, via le Web, afin de faciliter les actes de gestion. Si l'objectif est de simplifier les relations avec les clients, il s'agit aussi d'améliorer l'efficacité de l'organisation. Lors d'une conférence organisée il y a quelques semaines par Pegasystems, Philippe Maire expliquait que voir 30 personnes dans ses équipes chargées de qualifier et aiguiller les demandes de clients le rendait « dingue ». Même si April va exposer graduellement ses processus à son million de clients, l'assureur conservera bien entendu des canaux papier et téléphone.

Webiser le back-office sous AS/400

Au total, ce projet de refonte des processus a nécessité un an d'études au sein du GIE informatique. « Plusieurs pistes étaient envisageables : réécrire une partie du back-office en technologie exposable sur le Web ou ajouter une solution pour orchestrer ce qui était déjà présent dans le back-office », dit Arnaud Fournier, directeur du parcours de souscription digital chez April (à gauche sur la photo ci-contre). Au final, c'est cette seconde voie qui est privilégiée, en greffant au back-office un CRM couplé à un outil de BPM, en l'occurrence l'offre de Pegasystems. « Et, en parallèle, nous avons trouvé une solution pour webiser notre back-office sous AS/400 », reprend le responsable. Qui ajoute : « nous prenons garde à ne pas écrire de règle métier dans Pegasystems, mais uniquement des règles d'orchestration, afin de garder le contrôle de notre SI métier en interne ».

La solution hybride née de cet attelage permet aux gestionnaires de travailler dans un écran de Pegasystems tout en conservant l'acte de gestion proprement dit au sein des systèmes legacy. « Une approche sécurisante en terme de gestion du changement », fait valoir Philippe Maire qui, s'il admet que le choix de cette approche mixte a été dicté par les coûts, assure qu'elle résulte aussi d'une forme de pragmatisme. « Nous n'avions pas la capacité à réécrire 20 ans d'histoire en six mois », résume Arnaud Fournier.

La résiliation devient un acte de la relation client

Surtout, la nouvelle architecture permet à l'assureur de dérouler un programme de réécriture progressive de ses processus. Avec pour galop d'essai la souscription de contrats d'assurance de prêt, au sein duquel le client accède désormais à une interface lui présentant l'avancée de son dossier. Une fois son formulaire complété en ligne, le client en bonne santé reçoit son contrat sans

délai, sur lequel il peut apposer une signature électronique. Pour les dossiers demandant une étude (en cas de problème de santé), un gestionnaire se voit notifié. « *Mais, même dans ce cas, tout passe par l'outillage* », reprend Arnaud Fournier.

La prochaine étape ? La résiliation de contrat. « *Nous voulons que cela fasse pleinement partie de l'expérience client, assure Philippe Maire. Nous souhaitons aussi comprendre pourquoi un client résilie et travailler sur la façon de le retenir ou, à minima, de garder le contact. Il ne s'agit pas d'aborder la résiliation comme un acte de gestion stricto sensu.* » Au passage, April aura recours au moteur de règles de Pegasystems pour outiller sa démarche. D'autres projets de refonte ont été lancés en parallèle, autour de la modification de contrat et du paiement des indemnités. Suivront les appels de cotisations et la gestion des prestations. « *Nous voulons aborder ce chantier par les moments d'expérience client, et non plus par le prisme de notre organisation ou de nos outils* », dit Philippe Maire.

Le succès ? « *C'est le casting* »

Pour Philippe Maire, ces premières expériences résument bien les bénéfices attendus du programme. D'abord éviter de voir un client partir chez un concurrent proposant des modalités de gestion plus simples. L'autonomie donnée aux clients doit aussi permettre de réduire le temps passé à réaliser des actes de gestion. Ainsi, April espère dégager 2 ou 3 ETP sur l'exposition en ligne de la résiliation de contrat, et orienter ces employés vers des tâches de rétention de la clientèle. Enfin, le programme, démarré il y a un an, et appelé à durer entre 3 ans et 3 ans et demi, doit aider l'assureur à être plus pertinent sur les offres complémentaires proposées à ses clients.

Pour réussir la transformation RH que suppose ce programme, April a mis rapidement les gestionnaires au contact de la nouvelle application, via l'installation de postes 'labo' à chaque étage. Et choisi de travailler selon les principes du développement agile, avec MOE et MOA sur le même plateau, l'implication de 4 gestionnaires pilotes et des livraisons toutes les 6 semaines. « *La clef du succès de ce type de projets ? Le casting. Les ambassadeurs que nous avons choisi pour chaque type de service ou processus ne sont ni des managers, ni des experts, ni des employés des fonctions support, analyse Philippe Maire. Le programme a été l'occasion de redonner voix au chapitre aux utilisateurs.* » Ainsi, à l'automne dernier, ces derniers ont été invités à répertorier les améliorations qu'ils attendaient par rapport à la première version du processus de gestion des souscriptions d'assurance de prêt dans Pegasystems. « *Avant tout, ils se sont focalisés sur la résolution des petits incidents qu'occasionnait encore l'application. C'est évidemment ce sur quoi nous avons mis la priorité. Par principe, pour suivre leur recommandation, mais aussi parce que c'était une bonne idée.* »

A lire aussi :

[Transavia : la donnée client pour nouveau carburant](#)

[Dynamics 365 : Microsoft fusionne ERP et CRM et s'intègre à Office](#)

[CRM, ERP, Analytics, ECM : les dépenses des entreprises s'envolent](#)