

Les nouveaux enjeux des back offices de gestion

Publié le 15/07/2020

Dans la transformation globale des organisations du secteur de l'assurance, les back-offices constituent un enjeu présent et futur. La crise liée au virus que nous traversons est un bon exemple de cette problématique dans le secteur des assurances. En effet, les acteurs de la place ont décliné leur plan de continuité d'activité qu'ils ont eu l'occasion pour certains de mettre en œuvre pour la première fois dans des conditions réelles. Des moyens logistiques et financiers ont été mis en œuvre, afin d'équiper les gestionnaires et leur offrir un cadre de travail leur permettant de poursuivre leurs activités. Cette crise permet aux dirigeants de réfléchir à leur modèle d'organisation et la place qu'occupent les back-offices en leur sein.

La conjoncture actuelle et plus largement les accélérations réglementaires et technologiques sont donc l'occasion d'analyser quels sont les nouveaux enjeux pour les back-offices de gestion dans le secteur des assurances.

Les back-offices, dans la spirale du changement

Une activité historiquement administrative

La gestion représente une part importante de la chaîne de valeur du secteur assurantiel. Définie comme « rassemblant des métiers dont la finalité est de prendre en charge le traitement, la gestion et le contrôle de contrats ou de prestations d'assurance » selon l'Observatoire des métiers de l'assurance. Les back-offices sont les garants de la vie du contrat de sa souscription à sa sortie. Cette activité est soumise à la sous-traitance ou la digitalisation car les missions effectuées sont plus facilement automatisées ou externalisées. Cela, dans une optique de réduction de coûts et de gain de temps.

Dans un secteur en pleine mutation

La transformation des back-offices devient un enjeu majeur pour un secteur qui doit redoubler d'inventivité pour ne pas se laisser distancer par la concurrence.

En effet, aujourd'hui divers facteurs viennent accélérer la nécessité de transformer l'organisation que ce soit au niveau de la réglementation, des nouveaux entrants et de l'évolution de la clientèle, comme la génération dite des « millenials » qui entraîne un changement dans les habitudes de consommation. Moins de contacts, plus d'autonomies, un besoin de compréhension et de transparence accrue, autant de facteurs qui impactent les back-offices.

Alors, pour répondre à ces nouveaux enjeux, les assureurs doivent revisiter leur parcours client pour créer une expérience rapide et qualitative et sont amenés à alléger leurs processus de gestion. Dans ce cadre, les solutions technologiques mises en place sont la numérisation et le

traitement automatique de tâches simples, ou encore l'utilisation de l'IA dans les contrôles, notamment de lutte contre la fraude, et de nouvelles technologies telles que la blockchain.

Zoom sur la blockchain : un exemple abouti

La blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle. Elle historise toutes les transactions et échanges de données publiques et peut donc être assimilée à un grand livre comptable, anonyme et infalsifiable.

L'exemple le plus récent en assurances, est celui de la Parisienne Assurances qui travaille depuis 2018 sur une Blockchain privée pour ses contrats visant à renverser le modèle traditionnel du sinistre. En effet, habituellement c'est l'assuré qui déclare son sinistre mais grâce à la technologie développée, l'assureur a catégorisé des événements déclencheurs dits « triggers » issus de diverses sources : données publiques (météo, retard d'avion, etc.), privées (via des tiers de confiance) et aussi l'Internet des objets (IoT), ce qui permet de savoir quand le sinistre survient. Le but de la compagnie est de baisser ses coûts de gestion en automatisant tout le cycle de vie du contrat jusqu'au sinistre. Cette solution pose la question de la relation avec l'assuré. En effet, la perte de contact avec le gestionnaire peut impacter la qualité de la relation client. Le modèle est-il donc si vertueux ?

Dans la refonte de leur parcours client, les assureurs peuvent s'inspirer des nouveaux entrants comme les insurtech. En effet, celles-ci séduisent de plus en plus les consommateurs avec leur facilité de souscription et de gestion des contrats notamment en cas de sinistre. Leur force principale réside dans le Selfcare. En effet, ce concept répond aux attentes des nouveaux consommateurs souhaitant une compréhension transparente et rapide d'un contrat en plus d'être en complète autonomie.

Aujourd'hui les start-ups développent ce concept via la souscription en 5 minutes et des applications avec une ergonomie optimale pour l'utilisateur. Les acteurs historiques de la place suivent cette tendance en remplaçant des actions nécessitant à la base l'intervention du conseiller ou de la gestion. On peut prendre l'exemple de la mise en place de la signature électronique.

Un autre chemin à explorer du côté des assureurs traditionnels est la création de partenariats avec les insurtech afin de transformer la concurrence en opportunité. Effectivement, l'insurtech peut apporter beaucoup aux acteurs de la place. Au-delà de l'apport d'une solution, ce sont des méthodes de travail innovantes, une vision différente de l'organisation et un choc des cultures qui peuvent s'avérer positifs. Ces éléments conduiront à améliorer la qualité de l'expérience client même si l'innovation se trouve dans le back-office.

Enfin, l'entreprise peut chercher à se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée afin d'augmenter la qualité de l'expérience client. Dans ce cadre, les activités à faible valeur ajoutée peuvent être déléguées à d'autres acteurs. Les délégataires ou sous-traitants spécialisés dans un domaine prennent ainsi en charge tous les coûts liés à l'exécution d'une ou plusieurs tâches, dans une optique de réduction des coûts et de gain de temps pour l'entreprise.

Il convient donc de réfléchir au rôle des gestionnaires en tenant compte de ces nouveaux enjeux externes et de déterminer les compétences à acquérir ou développer pour y répondre.

La transformation du métier de gestionnaire

Une opportunité technologique à saisir

Malgré un contexte difficile, réinventer le back-office de gestion est une réelle opportunité pour les compagnies d'assurances. En effet, c'est l'occasion d'améliorer la qualité de son service client et sa chaîne de valeur en général.

Les nouvelles technologies sont un facteur de l'optimisation du back-office, elles sont mises en place pour effectuer des tâches à peu de valeur ajoutée mais peuvent être aussi utilisées pour améliorer les compétences du gestionnaire. En effet, les deux notions ne sont pas antagonistes et les nouvelles technologies se construisent autour de l'humain. C'est ce qui est implémenté avec les bots (basés sur l'intelligence artificielle) qui permettent au gestionnaire d'évoluer dans ses fonctions.

A titre d'exemple, certains bots sont capables, en cas de sinistre, de récolter auprès de l'assuré les données de base nécessaires au diagnostic *via* une interface dédiée. Le gestionnaire n'a donc plus besoin de traiter les informations préliminaires requises, il interviendra sur les parties plus techniques ou il peut être sollicité par l'assuré pour des questions plus complexes. C'est aussi un gain de temps pour le gestionnaire. De manière très concrète on mesure une baisse de 7% des effectifs du secteur sur la gestion en 5 ans.

On peut donc jouer sur la complémentarité des deux. Un back-office mieux doté technologiquement gagnera en efficacité et permettra de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée tout en valorisant son savoir-faire.

Le basculement dans la transversalité

Historiquement en silos, l'organisation des compagnies évolue afin d'adopter un mode agile. Cette transformation s'est faite dans un premier temps sur les services PMO, marketing ou fonctions ayant une transversalité déjà éprouvée. Ils constituent le centre de l'organisation d'où l'intérêt de les faire évoluer.

Les services proches de la relation client, très industrialisés, sont aussi amenés à évoluer afin de s'adapter aux clients, d'offrir l'expérience attendue et de donner une image de l'entreprise qui se veut en phase avec le marché, voire avant-gardiste. Or, le back-office est au cœur de la relation client. C'est pourquoi cette activité doit être recentrée et faire partie de la transformation globale de l'entreprise. C'est en son sein qu'une partie de l'expérience client s'opère, que le contrat vit. Il faut donc le décroisonner afin de le faire mieux communiquer au sein de l'entreprise sur deux axes : horizontal et vertical.

L'axe horizontal est la communication qui doit permettre de créer une chaîne de valeur fluide avec les autres services. Cette transversalité est établie dès la conception d'un produit et implique plusieurs directions, ce qui nécessite une communication dès la création et tout le long de l'existence d'un produit. Le but est d'éviter de briser la chaîne de valeur qui impacte négativement la qualité de l'expérience client.

Dans ce cadre, la mise en place de méthodes agiles dans la gestion de projet, avec par exemple la réalisation d'ateliers de cocréation, participe à cette interaction entre les services. On peut prendre l'exemple d'un bancassureur qui, lors du développement d'un nouvel outil pour un

produit assurance vie a organisé des ateliers avec les parties prenantes internes et externes. La participation des gestionnaires s'est révélée précieuse. En effet, ces derniers ont une maîtrise du produit, des process internes à l'entreprise et une connaissance des outils qui a permis d'obtenir une vision globale de l'outil dans son environnement.

L'axe vertical est la communication avec le top management. Les gestionnaires doivent pouvoir connaître les objectifs définis par l'entreprise et le décliner dans leur service. Cela pour trois raisons :

- Comprendre l'objectif de leurs missions
- Comprendre la valeur qu'ils créent pour l'entreprise
- Développer un sentiment d'appartenance plus fort avec l'entreprise.

L'enjeu de maîtrise des deux axes est donc pour les gestionnaires de mieux s'intégrer dans la chaîne de valeur pour en assurer la qualité.

Le décloisonnement du back-office permettra de développer son champ d'action. Par exemple, dans la mise à disposition du réseau d'agences des services d'assistance aux tâches administratives. Cette illustration s'adresse au réseau de l'entreprise ou à celui de son partenaire. Dans le deuxième cas, c'est un moyen pour l'organisation d'enrichir son offre de services et de permettre aux gestionnaires de travailler sur des projets plus divers. Cela créera en plus une synergie entre deux organisations.

Le nouveau gestionnaire

Les différents éléments évoqués précédemment présentent des enjeux et des opportunités sur le futur du back-office de gestion. Ils permettent aussi d'esquisser un profil de gestionnaire.

Le nouveau gestionnaire est une personne dont les compétences sont utilisées aux profits d'actions plus complexes comme l'application de nouvelles contraintes réglementaires (qui demandent une analyse plus poussée des dossiers) ou la mise en place de contrôles spécifiques sur les activités déléguées. Il ne traite plus un point du dossier mais doit avoir une connaissance du dossier dans son ensemble (environnement, historique, analyse du risque). Il devient donc expert et permet une montée en compétences.

Le nouveau gestionnaire est aussi polyvalent par sa capacité à s'adapter aux transformations et aux innovations de la chaîne valeur de l'organisation.

Aujourd'hui, le secteur assurantiel recherche un niveau de diplôme des recrutés toujours plus important et les métiers de gestion n'y échappent pas. Le baromètre prospectif 2019 de l'Observatoire des métiers de l'assurance prévoit une augmentation des Bac+2/3/4 de 54,3% des effectifs sur 5 ans (sur la base de 2017). Cela démontre la volonté du secteur de faire évoluer leur back-office et va dans le sens des nouveaux enjeux développés dans cet article.

L'activité du gestionnaire évolue et se décale du back-office vers le middle-office. Avec la réduction des points de ventes et la mise en place du selfcare, le gestionnaire acquiert un profil relationnel voire commercial car il devra répondre directement au client et être assez qualifié pour résoudre les questions techniques. On assiste à un transfert de compétences. Là où des qualités de gestion administratives primaient, s'ajoutent maintenant des qualités relationnelles (écoute, compréhension, capacité à expliquer au client, etc.).



L'enjeu est donc double pour les assureurs au niveau des ressources humaines. D'abord, il faut qu'ils soient en capacité de former et accompagner les gestionnaires vers cette évolution de métier en y intégrant notamment cette partie des compétences relationnelles. Ensuite, le recrutement des nouveaux gestionnaires doit évoluer car ce ne sont plus les mêmes profils et les mêmes compétences qui sont recherchées.

L'évolution réglementaire comme la DDA amène à réaliser les actes administratifs dès l'entretien de vente. Cette tendance s'amplifie avec l'équipement technologique qu'ont les conseillers et gestionnaires (signature électronique, prise de photo des documents, etc.) à leur disposition. De plus, cette multiplication des initiatives de suivi et points de contact clients nécessitera une assistance technologique comme les bots, les réseaux sociaux ou encore les FAQ.

D'un point de vue organisationnel, cette nouvelle activité demandera une définition de la relation entre le front et le back-office et un pilotage innovant *via* indicateurs et des reportings d'activités plus adaptés. Plus concrètement, il ne s'agit de seulement regarder le nombre de dossier traités sur une période X mais de mesurer la participation du gestionnaire au développement de l'entreprise.

Cette évolution du métier du gestionnaire est en phase avec les attentes des Français sur la qualité du service client et la gestion des sinistres. En effet, selon notre Livre Blanc publié en 2018 sur Les Français et la fidélisation en assurances, 29% des Français souhaiteraient un assistant client plus réactif, efficace et disponible, et 6 Français sur 10 estiment que la gestion fiable d'un sinistre est leur principale condition de leur fidélité à l'assureur. Ces deux statistiques illustrent le côté relation commerciale que le gestionnaire doit acquérir et démontrent l'intérêt de doter le gestionnaire de la technologie adéquate afin d'être plus à même de répondre au besoin client.