

## 6 use cases de réduction des coûts

Comment diminuer ses coûts en maintenant sa qualité de service et en se projetant à moyen / long terme ?

*Eclairage & Convictions Ailancy*

*Octobre 2022*

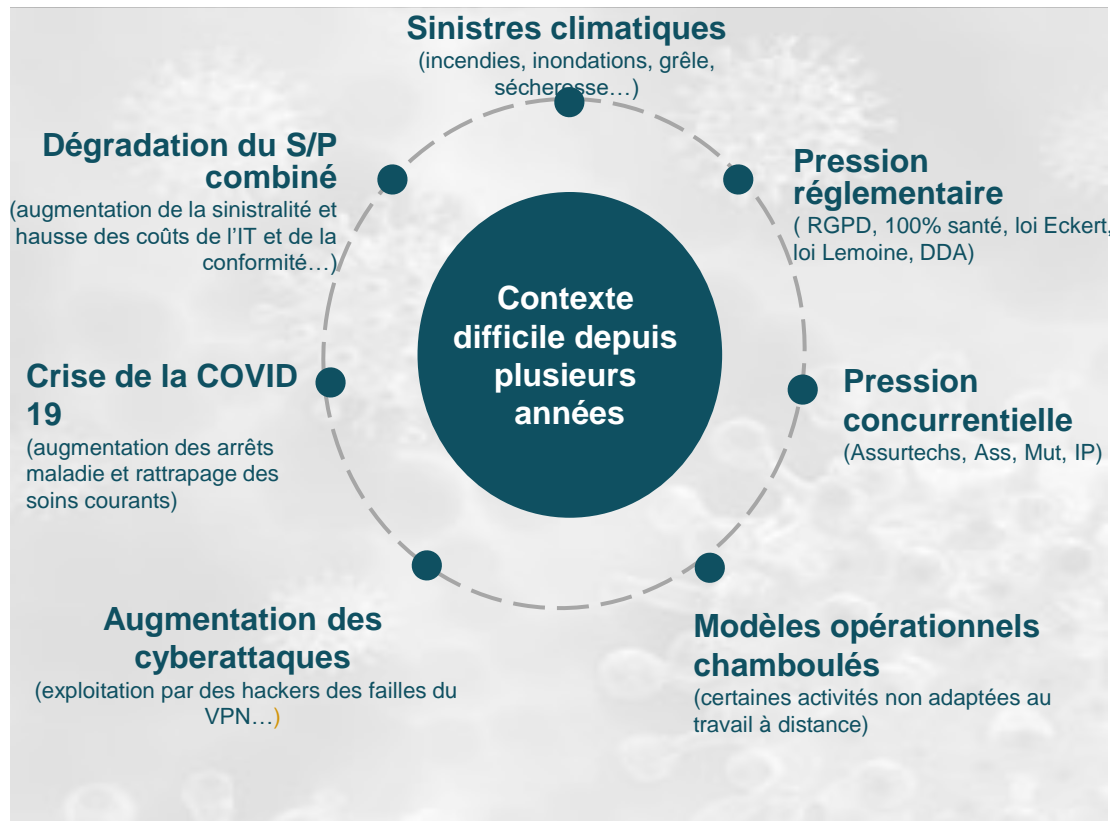
# Sommaire

1. Contexte
2. Nos convictions
3. 6 use cases impactants et transformants
4. Nos savoir-faire
5. Ailancy

# Leviers de réductions des coûts dans un contexte d'incertitude

Dans un contexte défavorable pour les assureurs, crise sanitaire du Covid 19, les importants sinistres climatiques, la pression réglementaire, la mise en place d'une politique de réduction des coûts s'avère souvent nécessaire pour maintenir la rentabilité et rester compétitif.

## Un contexte actuel tendu pour les assureurs...



## ...imposant une réflexion autour d'une démarche de réduction des coûts

- **Plusieurs leviers efficaces** de réduction de coûts peuvent être actionnés (nous vous les présentons dans ce document, via des retours d'expérience / use cases)
- Ces leviers peuvent être cumulés ou combinés entre eux : l'expérience montre qu'un établissement peut réaliser, selon le contexte, environ **15% d'économies**, en mettant en œuvre de manière volontariste quelques unes de ces approches
- Le plan d'actions en la matière doit être décidé sur la base d'un état des lieux précis, réalisé notamment avec le Contrôle de Gestion



Permet aux établissements de dégager des marges de manœuvre pour investir et se transformer



Diversification des produits et services

# Sommaire

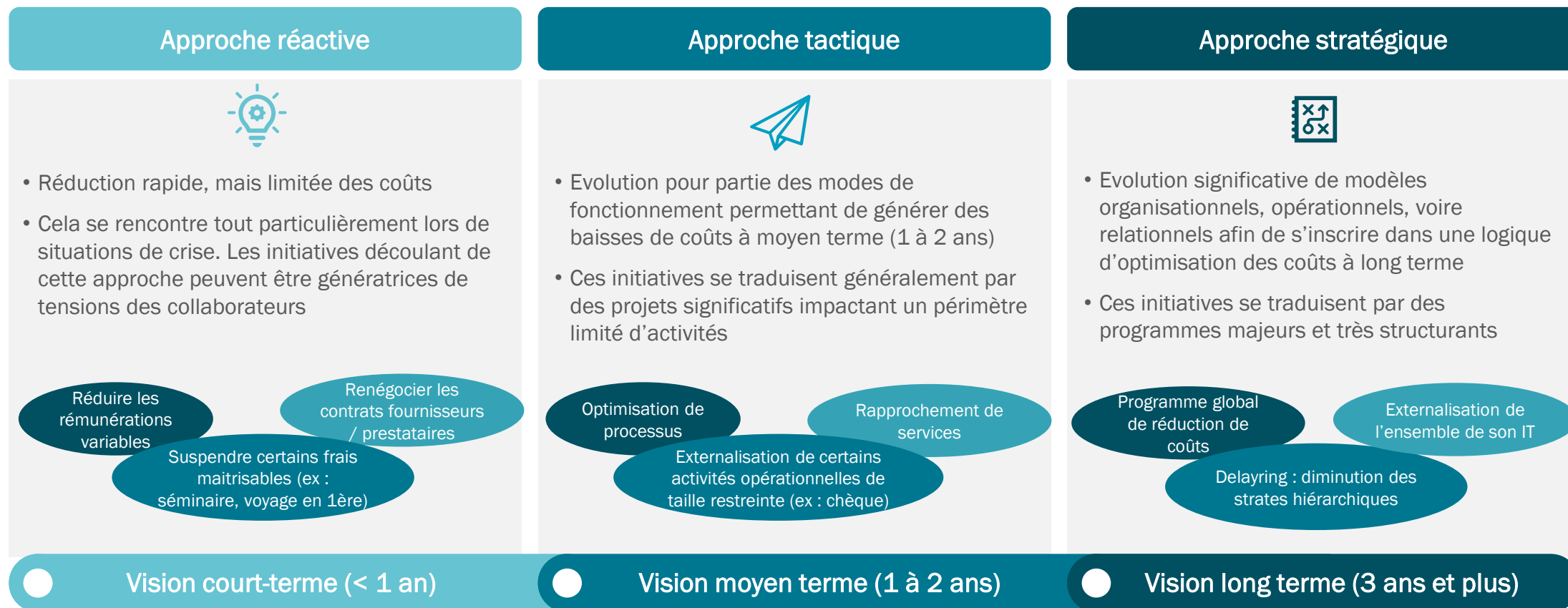
1. Contexte
2. **Nos convictions**
3. 6 use cases impactants et transformants
4. Nos savoir-faire
5. Ailancy

# Nos convictions en matière de réduction des coûts

- |   |  |   |
|---|--|---|
| 1 | Les projets / programmes de réduction de coûts doivent être <b>réfléchis de façon globale</b> , c'est-à-dire en <b>réconciliant la vision long terme</b> (approche stratégique), <b>la vision moyen-terme</b> (approche tactique) et <b>la vision court-terme</b> (l'approche réactive)  | Approche globale  |
| 2 | <b>Mutualisation, maîtrise, externalisation et optimisation</b> constituent les <b>4 leviers principaux de réduction des coûts</b> . Ils peuvent <b>s'utiliser de façon combinée ou individuelle</b> . Chaque levier couvre un périmètre important de projets (par exemple pour optimisation : digitalisation de processus, simplification organisation, rationalisation d'outils...)              | 4 leviers principaux pour agir  |
| 3 | Une attention forte doit être portée au <b>maintien, voire à l'amélioration de la qualité de service perçue par le client</b> (externe, mais aussi interne à l'établissement). Cela doit être <b>pleinement intégré aux réflexions de réductions de coûts</b> et <b>mesuré</b> par la suite via des <b>KPIs dédiés</b> (ex : NPS et eNPS)  | Maintien, voire amélioration de la qualité de service                     |
| 4 | Afin d'optimiser les coûts d'une activité donnée, <b>la sélection de la nature du projet à mettre en place nécessite une analyse des initiatives envisageables</b> basée sur les critères suivants : <b>coûts, ROI, facilité d'implémentation, durée de mise en œuvre et impacts opérationnels / organisationnels pour l'établissement financier considéré</b>                                     | Sélection de la nature du projet via une analyse précise des possibilités |
| 5 | <b>La culture d'optimisation des coûts auprès de l'ensemble des collaborateurs est à développer</b> . Elle peut se traduire par l'instauration et la communication sur une <b>méthodologie de sélection de projets</b> , par la <b>diffusion de bonnes pratiques</b> (ex : négociation et gestion des prestataires / fournisseurs), par l'instauration d'une <b>comptabilité analytique</b> , etc. | Instauration / renforcement d'une culture d'optimisation des coûts        |

# Une réflexion globale doit être menée afin d'adresser la réduction des coûts

**3 approches différenciées mais complémentaires** permettent de prendre en considération le **niveau de complexité de mise en œuvre des initiatives retenues**, afin de les intégrer dans un **horizon de temps allant du court au long terme**



Notre étude porte sur les approches tactique et stratégique

# Mutualisation, maîtrise, externalisation et optimisation constituent les 4 leviers principaux de réduction des coûts

Ces 4 leviers peuvent être utilisés individuellement ou bien de façon combinée



**Mutualiser**

## *Eviter la dispersion des ressources*

- Rechercher l'efficacité par des économies d'échelle
- Croiser les compétences et expériences pour favoriser l'apprentissage collectif et la réactivité
- Répondre aux exigences d'interopérabilité des SI
- Industrialiser les activités et homogénéiser les processus



**Externaliser**

## *Se concentrer sur son cœur de métier*

- Arbitrer entre ses ressources internes et externes
- Augmenter sa compétitivité en bénéficiant de l'expertise d'un tiers
- Redéfinir les frontières de son activité et son organisation
- Externaliser auprès des clients eux-mêmes, dans une logique de self-care



**Maîtriser**

## *Maîtriser ses coûts et sa consommation de façon durable*

- Ajuster ses coûts au plus près de ce qui est nécessaire au succès de sa stratégie
- Optimiser la gestion des prestations et des sinistres (ex. pièces de réemploi pour les réparations)
- Bénéficier d'outils de pilotage performants à forte granularité
- Développer une culture de la responsabilisation



**Optimiser**

## *Réduire le dysfonctionnement des activités / accroître la performance opérationnelle*

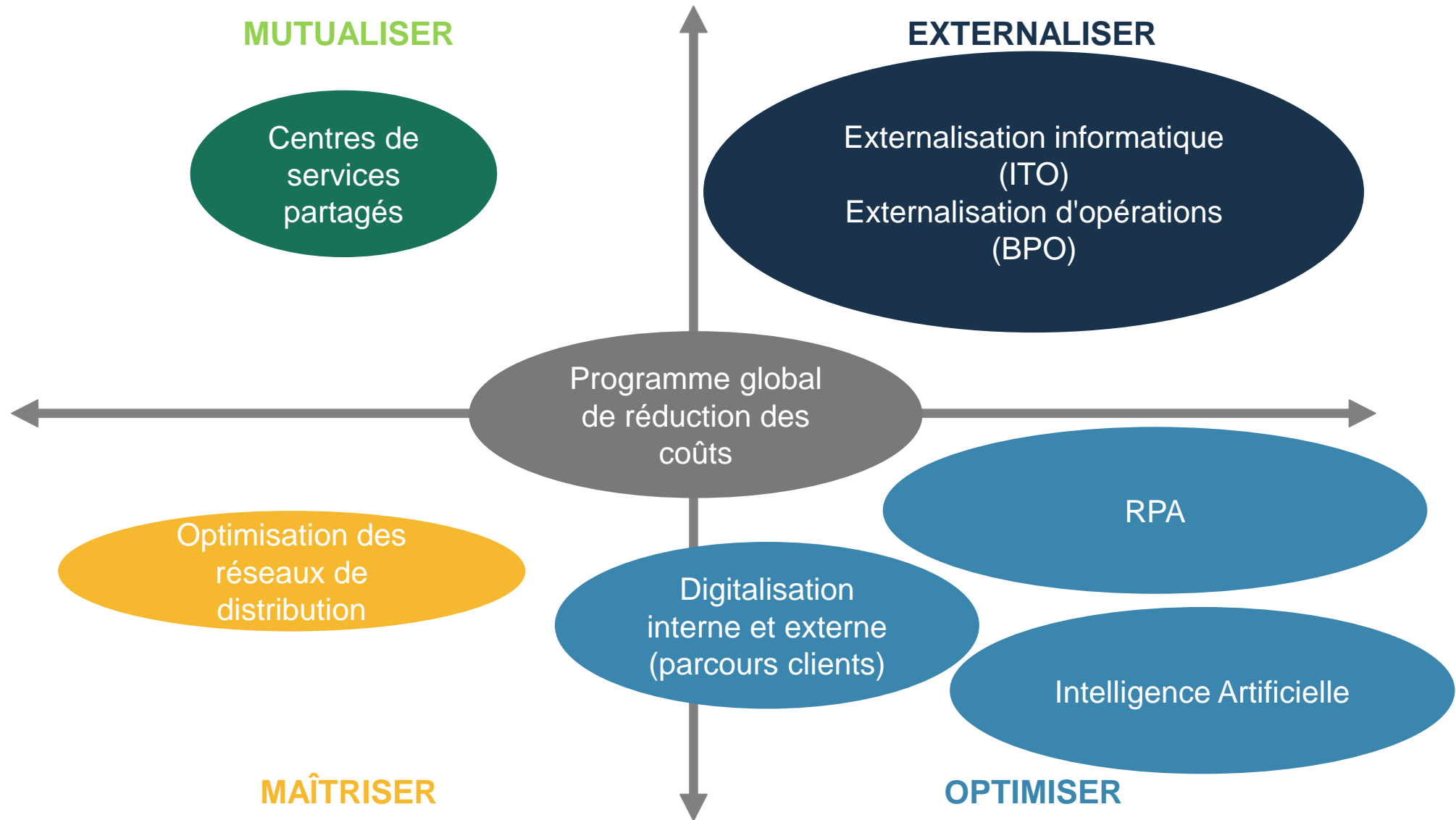
- Rechercher la productivité et l'efficacité dans son organisation
- Capter au maximum la valeur ajoutée du capital humain
- S'appuyer sur de nouvelles technologies pour accroître son efficacité opérationnelle
- Digitaliser les process front-to-back
- Ajuster la surface des bureaux avec l'arrivée du télétravail

# Sommaire

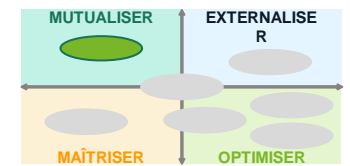
1. Contexte
2. Nos convictions
3. 6 use cases impactants et transformants
4. Nos savoir-faire
5. Ailancy



## 6 use cases impactants et transformants



# Mise en place de centre de services partagés



## Description et principales caractéristiques

- Les centres de services partagés (CSP) sont des structures assurant la production d'activités opérationnelles et/ou la réalisation de projets communautaires pour plusieurs filiales, entités ou sites au sein d'un même groupe
- La mise en place de ces centres permet de générer des synergies, des économies d'échelle et de gains en efficacité opérationnelle.
- De nombreux grands groupes ont déjà actionné ce levier, cela se traduit par la création de GIE, de coopérations, d'hubs opérationnels, de partenariats, d'« usines », de « factory »...
- Le périmètre des mutualisations envisageables est large, mais les plus couramment rencontrées sont les suivantes : distribution (ex : CRC), Back office, production informatique (outils, SI, MOE, MOA...), fonctions supports (achats, conformité, RH...)

## Quelques données de marché

Quelques exemples de projet de mutualisation lancés par des grands groupes d'assurance ou de bancassureurs :



- GIE de BPCE A pour traiter les contrats d'assurances Auto et MRH des Banques Populaires et des Caisses d'Epargne

Allianz Technology

Entité responsable du système d'information pour l'ensemble du Groupe



- Axa Partners, structure dédiée à la gestion des partenariats internationaux



- « Factory » dédiée à l'accélération digital du groupe BPCE



## Avantages

- ✓ Industrialisation d'activités et homogénéisation des process associés
- ✓ Centralisation des expertises
- ✓ Pilotage renforcée de la ou des activités considérées notamment en termes de coûts
- ✓ Flexibilité opérationnelle renforcée



## Facteurs clés de succès

- Privilégier des process simples et standardisés répliquables
- Etendre progressivement la taille du service (montée en charge progressive)
- Anticiper les aspects sociaux et politiques (relation avec les IRP)
- Mettre en place des outils de mesure de la qualité et d'efficacité



## Points d'attention

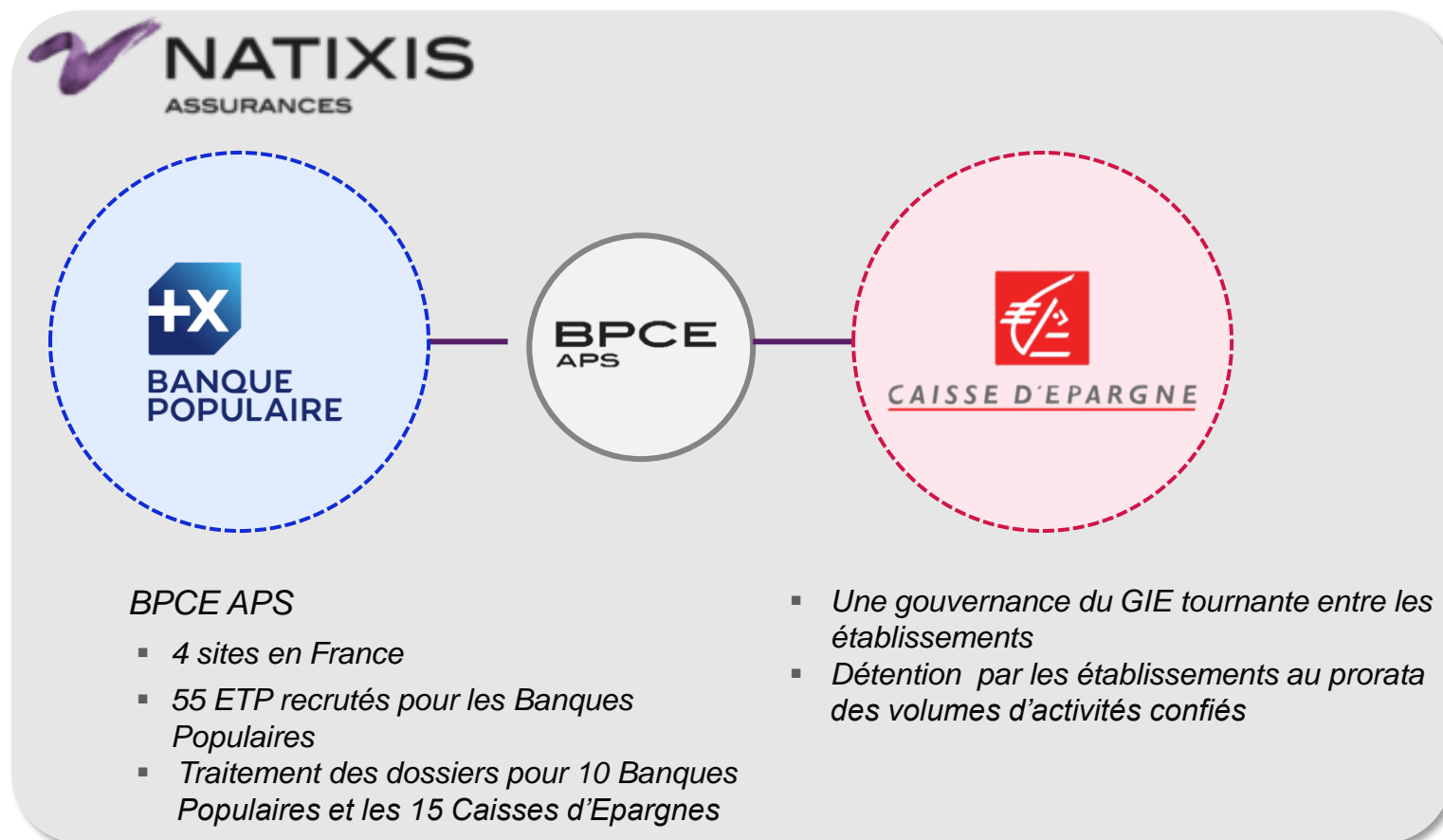
- Ne pas faire de sur-mesure pour répondre aux spécificités de chacun (nécessité d'adopter un modèle industriel)
- Ne pas négliger les aspects politique/gouvernance de la structure mutualisée (actionnariat, direction, répartition valeur/coûts...)

# Mise en place de centre de services partagés

## Cas de BPCE APS chez BPCE Assurances



En 2019, les Banques Populaires ont mutualisé les activités de back office et de middle office pour l'assurance IARD (auto et MRH) au sein d'un GIE, BPCE APS. Ce GIE accueillait déjà ces activités pour les Caisses d'Epargne. Cette structure a permis de mettre en place des processus standardisés pour l'ensemble du réseau, de réduire significativement les coûts de gestion, d'améliorer la qualité de service et permettre le déploiement d'outil de gestion automatique (RPA).



Cette organisation a permis :

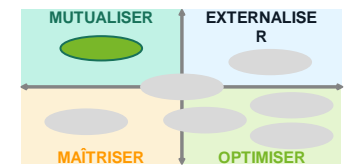
- ✓ Réduire les coûts de traitement des dossiers en assurance IARD, estimé à 15%
- ✓ Réduire les délais de traitement des dossiers d'assurance
- ✓ Améliorer la qualité de service de l'assistance téléphonique
- ✓ Homogénéiser les pratiques au sein du Groupe

Les résultats ont été au rendez-vous dès l'année 2019 :

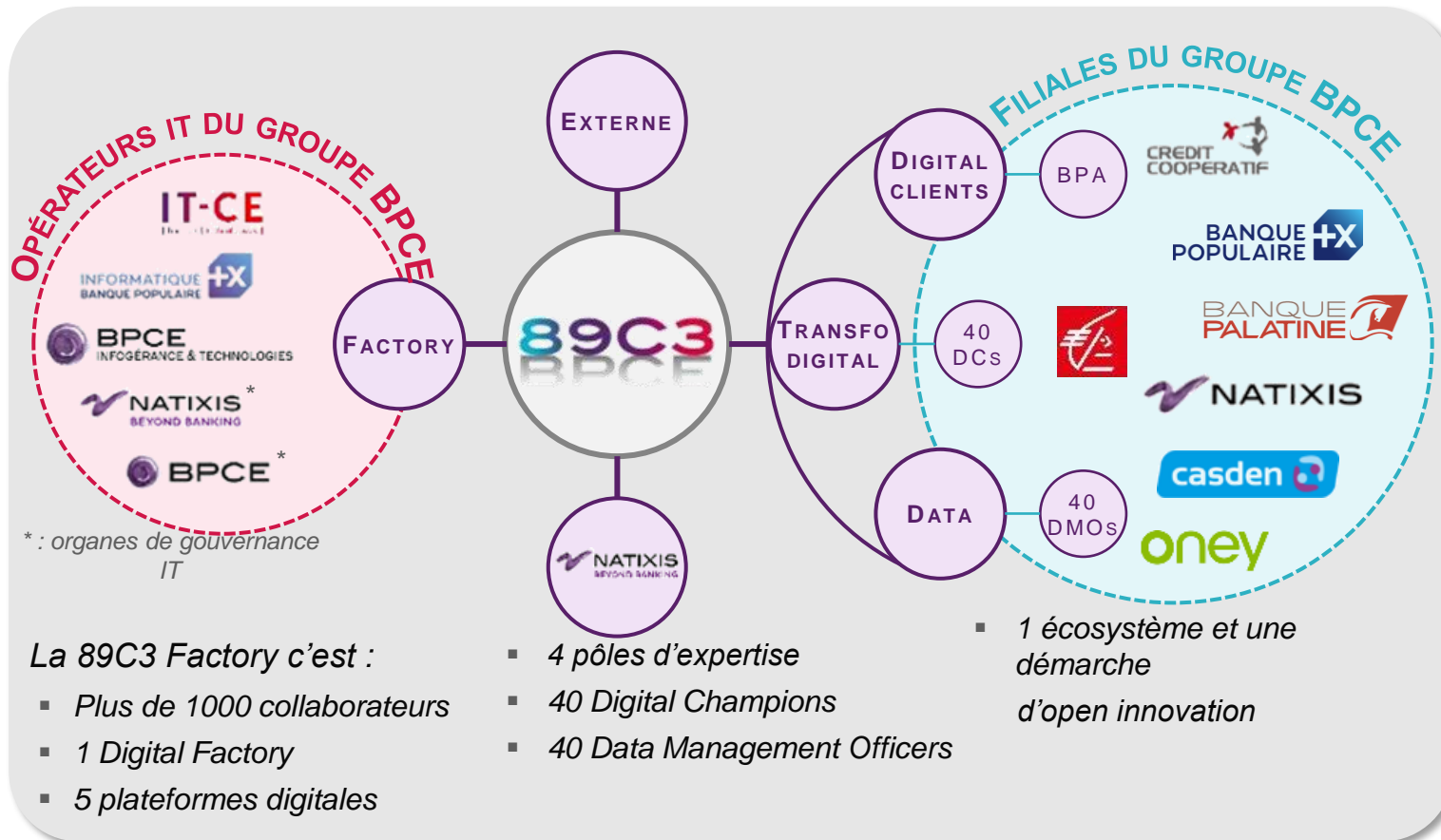
- ✓ Un respect de la convention de service dès la bascule
- ✓ Une nette amélioration de la qualité de service par rapport au système précédent
- ✓ Déploiement d'outil d'automatisation et recours à l'IA pour augmenter encore l'efficience

# Mise en place de centre de services partagés et de joint-venture

## Cas de la « 89C3 Factory » du groupe BPCE



Lancée en 2017, la 89C3 Factory est une structure dédiée à la réalisation de projets communautaires digitaux pour les filiales du groupe BPCE grâce à la mutualisation des ressources. Cette Task Force en charge de porter la vision technologique et le développement des produits digitaux, a permis notamment d'atteindre un très bon niveau de services et de satisfaction client sur les applications bancaires Banque Populaire et Caisse d'Épargne.

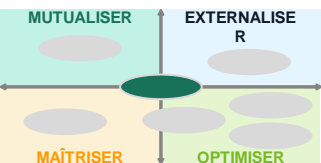


Cette organisation vise à :

- ✓ Développer plus rapidement les projets de digitalisation
- ✓ Réduire les coûts associés en centralisant les projets
- ✓ Harmoniser les processus transverses

Les résultats ont été au rendez-vous dès l'année 2019 :

- ✓ Une croissance de 10,6% sur l'utilisation des applications mobiles
- ✓ Une meilleure notation sur les stores des applications mobiles (4,6/5)
- ✓ Un meilleur revenu généré à travers le digital notamment sur les crédits
- ✓ Une capacité à personnaliser les offres, enrichir les fonctionnalités, et mesurer plus finement le risque grâce à une meilleure utilisation des données



## Description et principales caractéristiques

- Depuis plusieurs années, les assureurs ont vu une dégradation importante du S/P et ont mis en place des plans importants et ambitieux de réduction des coûts avec pour objectif principal d'améliorer ce ratio.
- Intégrés dans des stratégies globales de développement, ces plans d'optimisation s'appuient sur une modernisation et une simplification des « assets » et des modes de fonctionnement
- Les leviers les plus utilisés sont : la revue du modèle de distribution, l'optimisation/automatisation des processus, la dématérialisation, la mutualisation (via la création de services partagés), la simplification des organisations (allègement des strates hiérarchiques), la rationalisation IT et du parc immobilier et la revue de la politique achats

## Quelques données de marché

Quelques exemples de programmes de réduction de coûts lancés par les principaux groupes bancaires français :



Programme 2020 de « Synergies de Coûts » s'appuyant sur une mutualisation IT, optimisation immobilières et une revue de la politique achats



Priorité « Délivrer sur les coûts » du plan stratégique 2020, via notamment l'industrialisation des processus



Programme « Simple & efficient » réalisé entre 2013 et 2016



Plusieurs programmes de réduction des coûts inscrits au PMT 2020 : réduction des dépenses IT, massification des achats, amélioration de l'efficacité opérationnelle, simplification juridique et des organisations



## Avantages

- ✓ Réaliser des économies conséquentes et récurrentes
- ✓ Améliorer de façon substantielle la performance opérationnelle
- ✓ Etablir et diffuser une culture durable d'optimisation des coûts
- ✓ Contribuer au bon développement de l'établissement considéré



## Facteurs clés de succès

- Intégrer le programme de transformation dans une réflexion globale sur la stratégie de développement, avec une approche par palier
- Mettre en place une équipe dédiée en charge de la structuration et du pilotage tout au long du programme



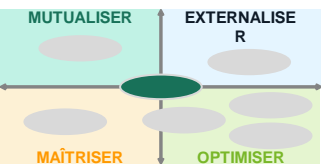
## Points d'attention

- Ne pas porter préjudice au bon développement
- Mettre en place des processus relatifs au programme (ex : sélection des projets) trop complexes et trop longs à aboutir



# Programme global de réduction des coûts

## Cas du programme Simple & Efficient de BNP Paribas



### Simple & Efficient

BNP Paribas a lancé en 2013 un programme d'économies de coûts « Simple & Efficient ». Celui-ci visait initialement à une réduction des dépenses de 3 Mds € d'ici 2016, via une simplification de son organisation et une amélioration de son efficacité opérationnelle. Concrètement, ce programme s'est matérialisé par la définition d'approx. 2 700 projets. « Simple & Efficient » a été un succès en générant 3,3 Mds € d'économies récurrentes.

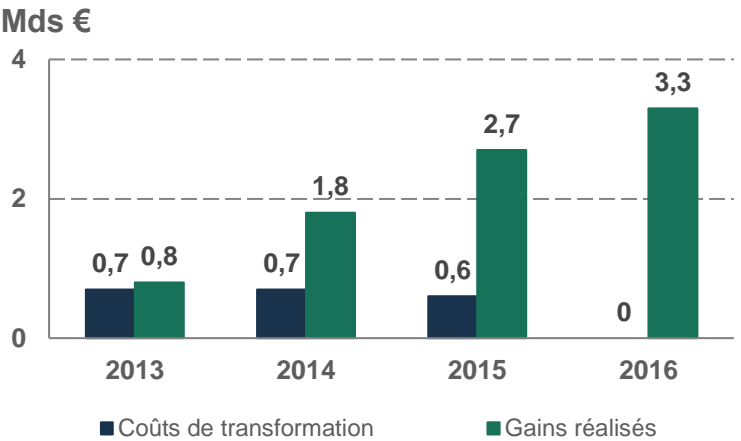
4 domaines	12 leviers	Projets représentatifs
1 Relation client	1.Modèles de distribution 2.Solutions digital	■ Revue du format et du maillage des agences ■ Dématérialisation des relevés bancaires
2 Amélioration du modèle opérationnel	3.Automatisation et industrialisation 4.Simplification des processus 5.Mutualisation 6.Politiques d'achat alternatives 7.Simplification des organisations 8.Différentiation entre les fonctions groupes et les activités de services	■ Automatisation des processus de back office ■ Revue des processus de bout en bout ■ Création de services partagés ■ Allègement des strates de contrôles tout en élargissant l'étendue des contrôle ■ Création de services partagés différenciés de la fonction Groupe
3 Rationalisation des assets	9.Rationalisation des outils informatiques 10.Rationalisation des biens immobiliers	■ Rationalisation des outils informatiques ■ Rationalisation des biens immobiliers
4 Optimisation des coûts	11.Diffusion d'une culture plus intelligente des dépenses 12.Adaptation à la demande	■ Diffusion d'une culture plus intelligente des dépenses ■ Adaptation à la demande

Le programme de transformation « Simple & efficient » a été **un succès**, il s'est traduit par :

- Renforcement des synergies au sein du Groupe
- Optimisation des modes de fonctionnement
- Mutualisation et rationalisation plus fortes des ressources

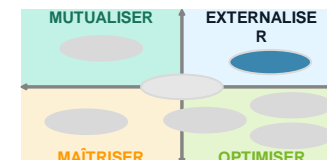
Des économies réalisées (coûts récurrents) 3,3 Mds € pour un investissement de 2 Mds €

Economies réalisées (coûts récurrents cumulés) et coûts ponctuels de transformation :





# Externalisation informatique (ITO) et externalisation d'opérations / processus métiers (BPO)

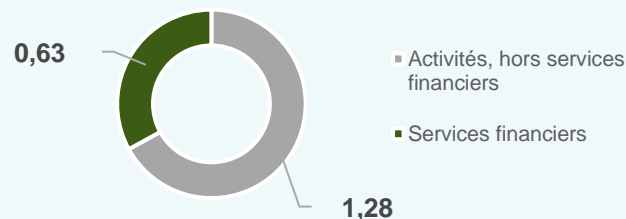


## Description et principales caractéristiques

- L'ITO (information technology outsourcing), consiste à confier à un prestataire tout ou une partie des activités de gestion de son système d'information jusque-là réalisées en interne. Le prestataire prend ainsi en charge pour partie ou en totalité l'hébergement, les infrastructures, les applications et les données du client.
- Le BPO (business process outsourcing) consiste à déléguer une ou plusieurs activités / process, voire l'intégralité d'un métier à un prestataire. Pour un assureur cela revient à déléguer tout ou partie de la gestion de ses contrats pendant la vie du contrat ou la gestion des prestations ou des sinistres.
- 3 modèles existent : onshoring (équipe du prestataire sur site ou à distance 2h de trajet max.), nearshoring (équipe du prestataire à distance 5h de trajet max.), offshoring (équipe du prestataire éloignée géographiquement)

## Quelques données de marché

- Marché EMEA du BPO en 2017\* (en Mds €)



- Quelques acteurs du marché français



### Acteurs spécifiques assurance



## Avantages

- ✓ Optimisation des coûts pour un niveau de qualité similaire
- ✓ Accès aux connaissances et expertises métiers du prestataire
- ✓ Souplesse opérationnelle et financière
- ✓ Libération de ressources pour des activités à plus forte valeur ajoutée



## Facteurs clés de succès

- Bien établir le périmètre à externaliser (activités non-cœur et suivi des orientations EBA)
- Lier le coût d'un service aux volumes traités
- Assurer la montée en charge ("shadow reverse shadow »)

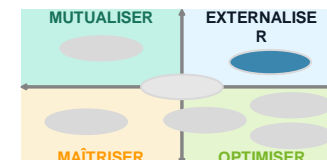


## Points d'attention

- Ne pas se précipiter et mener trop d'externalisations d'activités simultanément
- Ne pas se désresponsabiliser de la supervision du prestataire (qualité et coûts)
- Considérer les complexités de collaborer avec des équipes éloignées
- S'assurer de la mise en conformité des activités externalisées

# Externalisation d'opérations/processus métiers (BPO, hors IT)

## Cas d'AGRICA



Le Groupe AGRICA est un groupe de protection sociale complémentaire consacré au monde agricole. Il assure aux entreprises et aux salariés agricoles, des solutions et des services en matière de retraite complémentaire, prévoyance, santé et épargne.

Le Groupe AGRICA se base sur une forte délégation afin de bénéficier d'expertises dans les domaines que le groupe ne maîtrise pas et de bénéficier d'une forte agilité et adaptabilité à des coûts maîtrisés

### 4 axes de délégation:

#### Gestion

##### Partenaires :



+ COURTIERS,  
MUTUELLES, DÉLÉ  
GATAIRES

##### Enjeux stratégiques :

- Qualité de service et fidélisation du pilier I
- Qualité du reporting client et du pilotage des portefeuilles

#### Gestion financière

##### Partenaires :



Groupama  
ASSET MANAGEMENT



##### Enjeux stratégiques :

- Piloter la gestion d'actifs en conformité avec le cadre réglementaire et prudentiel
- Optimisation de la performance

#### Distribution

##### Partenaires :



Groupama



+ COURTIERS

##### Enjeux stratégiques :

- Augmenter la capacité commerciale limitée du réseau interne

#### SI

##### Partenaires :

Amundi

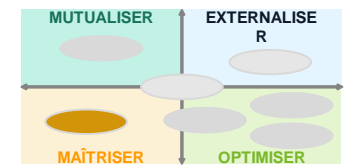


##### Enjeux stratégiques :

- Disposer de solutions métiers robustes et communicantes permettant la mise en œuvre de la stratégie



# Pilotage centralisé des prestataires et des partenaires par une direction ad hoc



## Description et principales caractéristiques

- Les prestations déléguées à des partenaires sont des postes de coûts très importants pour les assureurs: dépanneurs, experts, réparateurs etc..
- Les partenaires sont souvent le premier interlocuteur du client en particulier pour les contrats d'assurance de biens. et sont souvent en première ligne de l'expérience clients
- Pour répondre à ces enjeux, les assureurs définissent des politiques achats et structurent des directions ou des entités dédiés au pilotage des partenaires et des prestataires externes

## Quelques données de marché



Les coûts associés aux partenaires / prestataires sont l'une **des principales charges**

La mise en place d'un partenariat dure souvent **plus d'un an**



Les **économies générées** sont souvent réinvesties dans des projets de croissance, le digital, le développement d'autres capacités, ou sont utilisées pour améliorer la rentabilité



## Avantages

- ✓ Maîtriser davantage les dépenses (lors de la contractualisation, pilotage des coûts)
- ✓ Améliorer le pilotage pour avoir amélioré le rapport qualité de service / coût
- ✓ Réduire les risques (problème de conformité, SI défaillant...)



## Facteurs clés de succès

- Constituer une équipe avec des compétences complémentaires finance, conformité, négociation etc...
- Avoir des relais dans les directions conformités, juridique et actuariat pour valider certaines étapes clés de la constitution d'un partenariat
- Sensibiliser les directions sur l'importance de suivre la politique achat



## Points d'attention

- Conserver une forme d'agilité pour mettre en place des partenariats rapidement
- S'adapter à la taille de la structure du partenaire et à ses contraintes associées que ce soit pour le formalisme ou le temps nécessaire pour la mise en place d'un partenariat

# Pilotage centralisé des prestataires et des partenaires

## Cas de BPCE A avec le développement d'une direction achat partenaires et prestataires



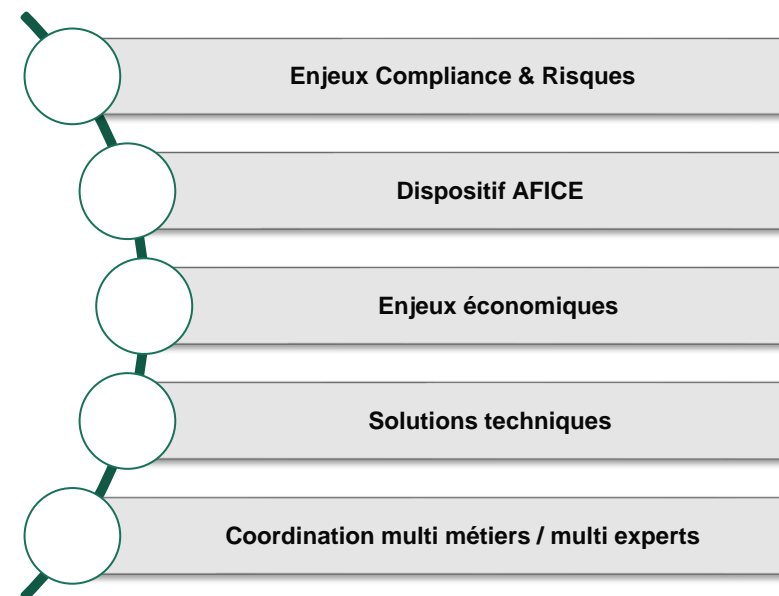
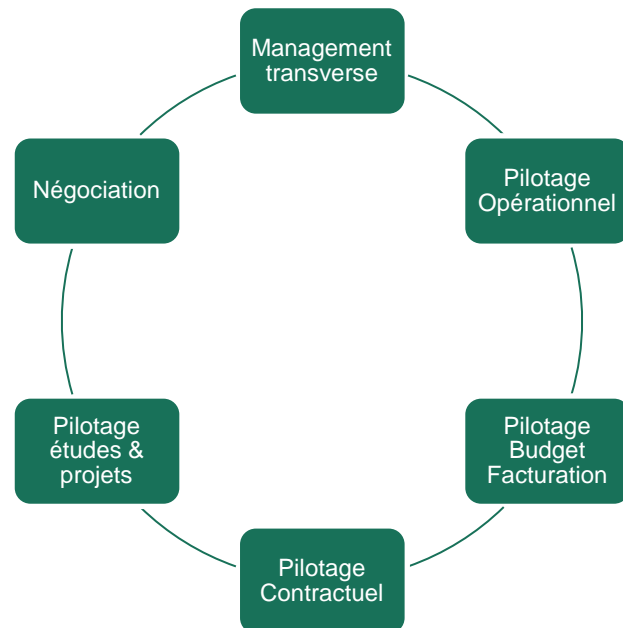
La mise en place d'un partenariat et son suivi nécessitent de multiples compétences : négociation, conformité, financière etc..

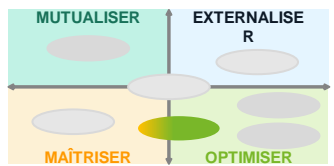
Afin de maîtriser au mieux les enjeux associés aux partenariats, coût, qualité, risques, BPCE A au sein de la direction indemnisation a créé un département en charge du pilotage des partenaires et accompagne l'ensemble des directions dans leurs achats.

### Objectifs

- Définir avec les métiers l'offre que devra porter le partenaire
- Accompagner l'appel d'offre
- Négocier le contrat (tarifs, indicateurs suivis etc...), partenariat
- Contrôler du respect de la politique achat (risque de dépendance, conformité, solidité du partenaire)
- Pilotage du partenariat via des points réguliers pour contrôler en outre la qualité de services et les coûts

### Etapes clés de la création d'un partenariat et de son pilotage





## Description et principales caractéristiques

- La digitalisation est un levier important pour réduire les coûts grâce à l'automatisation des processus, la distribution en selfcare etc..
- La digitalisation s'applique autant dans la relation avec :
  - Les clients via la mise en place de la signature électronique, de parcours « paperless », de la présence sur les réseaux sociaux, l'existence de partenariats et AssurTechs et la distribution multicanal
  - Que pour les collaborateurs avec des interfaces ergonomes et faciles d'utilisation, des équipements innovants, la dématérialisation des circuits de validation, automatisation de tâches répétitives

## Quelques données de marché



**Gain en coûts de développement et de maintenance** des anciens socles technologiques (SI maison développés en COBOL ou autres...)

**Gain en coûts d'entrée** avec les techno des Fintechs

Utiliser un outil d'aide à la vente peut faire **gagner 15 min**



**Augmentation** du taux de **transformation** de **50%** et de la **productivité** interne de plus de **20%**

Un **client satisfait** promeut sa banque et **génère +35% de PNB** que tout autre client



## Avantages

- ✓ Gain en instantanéité, fluidité d'usage, agilité et coûts d'installation
- ✓ Personnalisation des parcours et mise en place rapide
- ✓ Meilleure image de marque
- ✓ Ouverture sur de nouveaux horizons d'innovations et de nouvelles opportunités de Business



## Facteurs clés de succès

- Prendre en compte les retours clients et en faire des conseillers
- S'efforcer de transformer et digitaliser les parcours collaborateurs également
- Envisager des partenariats avec des Fintechs reconnues sur le marché



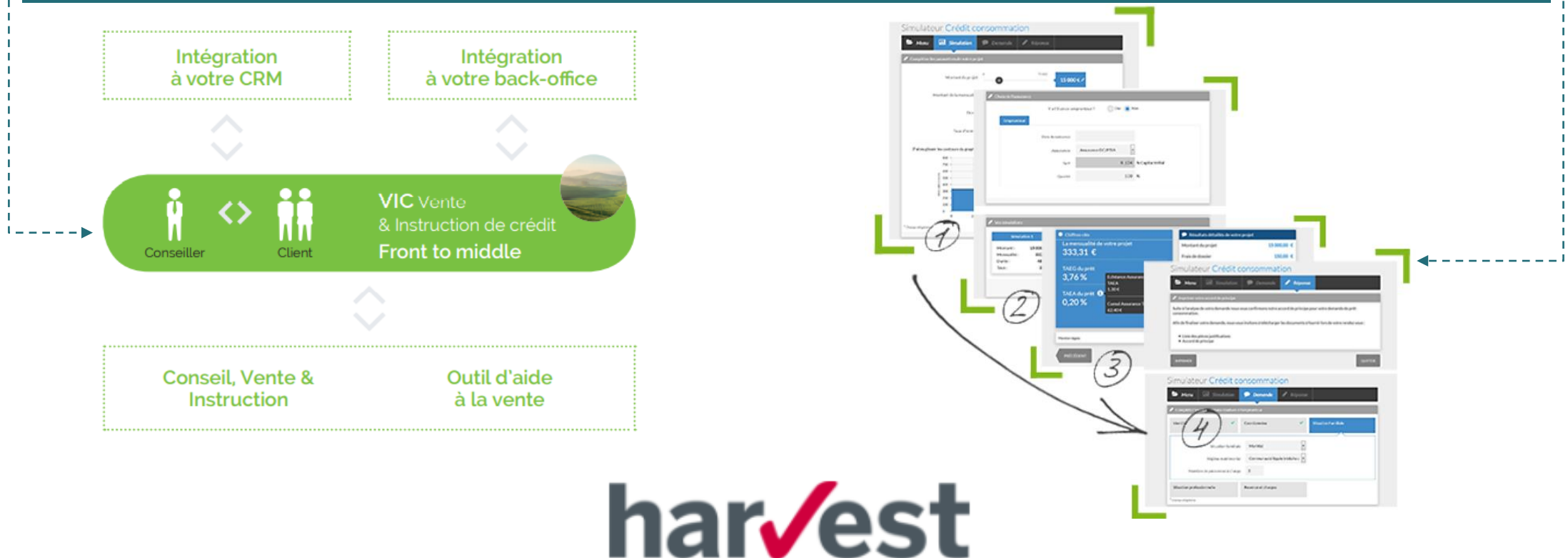
## Points d'attention

- Ne pas sur-customiser les solutions digitalisées
- S'assurer de l'interopérabilité des solutions avec les autres systèmes
- Ne pas sous-estimer les risques de cyberattaques

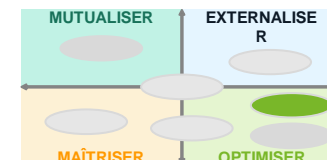


« Notre objectif principal est avant tout **d'améliorer l'efficacité opérationnelle autour des parcours clients et collaborateurs**, le commerce et donc les ventes en étant l'aboutissement. C'est dans cette philosophie que nous avons initié un projet de transformation de nos parcours Immobiliers pour la vente et l'instruction de nos crédits avec Harvest ». **Aimery de Fressenel, Directeur Crédit et Recouvrement d'AXA Banque**

**Axa Banque a choisi VIC, une solution cross canal de vente et d'instruction de crédits, pour ses parcours de crédit immobilier**



# RPA au service de l'optimisation des processus



## Description et principales caractéristiques

- La « Robotic Process Automation » est l'utilisation de robots logiciels pour automatiser des tâches quotidiennes, très répétitives qui sont habituellement réalisées par des humains
- Elle fournit l'efficacité des processus et diminue les coûts en garantissant la conformité à la réglementation en offrant des outils analytiques puissants
- Les logiciels intelligents ont fait la différence dans les systèmes de type Front mais peuvent également apporter une grande valeur ajoutée et une meilleure efficacité opérationnelle au niveau Back permettant ainsi l'amélioration de l'expérience collaborateur et la réduction des coûts

## Quelques données de marché

- En France, les entreprises du **secteur financier** arrivent en tête du classement des entreprises qui investissent le plus sur **l'automatisation des processus (32 %)**, notamment dans le cadre de la **digitalisation de la relation client**.
- Un réel impact mesuré sur plusieurs axes :
  - Optimisation des coûts jusqu'à 80%**
  - Optimisation du temps de traitement de 40 à 80%**
  - Mise en œuvre simplifiée à partir de l'infrastructure IT existante**
- Les leaders en RPA** à juin 2020 selon Gartner :



## Avantages

- ✓ Rationalisation des processus
- ✓ Economie de temps et d'énergie
- ✓ Minimisation des perturbations des systèmes informatiques
- ✓ Amélioration de l'expérience collaborateur et client
- ✓ Standardisation des processus et meilleure efficacité



## Facteurs clés de succès

- Impliquer et obtenir l'adhésion de l'ensemble des équipes dès le début du projet
- Cadrer, analyser et diagnostiquer avec une approche holistique
- Identifier et prioriser les bons cas d'usage
- Avoir une approche agile avec une collaboration IT- métier



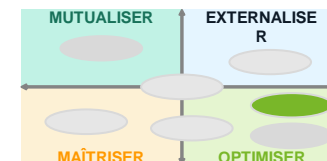
## Points d'attention

- Bien sélectionner le fournisseur de solution (ils ne sont pas tous matures)
- Adresser les éventuelles résistances des équipes IT
- Ne pas considérer que le RPA est la réponse à tous les sujets



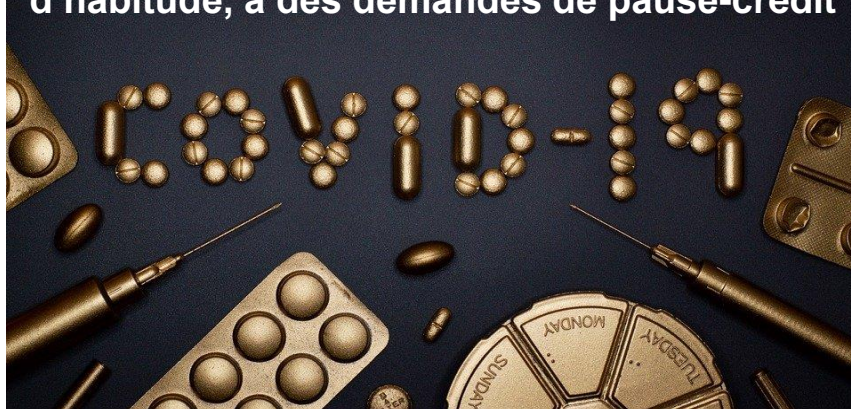
## RPA au service de l'optimisation des processus

### Cas de Roberta : robot du Crédit Agricole dédié au traitement des reports de crédit



« Je suis fière du travail accompli par nos équipes et de notre robot Roberta. Ce nouveau processus aide nos partenaires à tenir bon face à leurs difficultés de trésorerie durant les trois prochains mois. Ce robot soutient nos équipes et leur permet de répondre à l'afflux important de demandes de reports, tout en fournissant un service plus efficace et plus rapide à nos clients. Cela fait écho à notre raison d'être : agir tous les jours dans l'intérêt de nos clients et de la société ». **Belgin Rudack, Directrice générale de Creditplus**

En réaction à la crise sanitaire, les clients se sont vus contraints de faire appel, plus que d'habitude, à des demandes de pause-crédit



**Moins de deux semaines** pour l'adaptation du Robot et la mise en place de cette nouvelle fonction de report

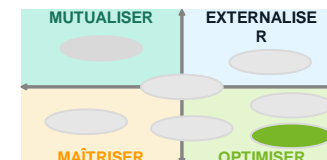
**50 secondes de traitement** équivalent à 5 minutes par l'humain

**0 Temps mort**

**230 000 pauses crédit**, effectives en 3 semaines

Roberta est né de la volonté de Creditplus de développer des solutions pour automatiser ses processus, au service de son efficacité opérationnelle. Son développement a été initié avec Solvemate, la start-up lauréate de Start & Pulse 2018 en Allemagne, et est maintenant pris en charge par les équipes de l'entreprise

# L'intelligence artificielle, accélérateur de transformation et de baisse des coûts

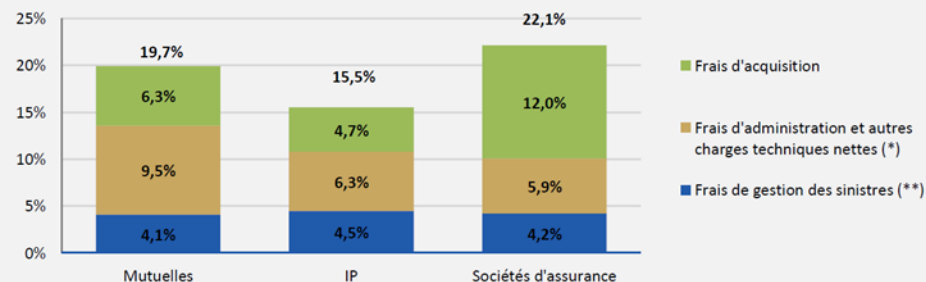


## Description et principales caractéristiques

- Le recours à l'intelligence artificielle s'est considérablement accrue chez les assureurs permettant de :
  - Réduire les coûts associés au frais d'administration grâce à l'automatisation des tâches
  - Réduire les frais de gestion des sinistres via des application permettant d'analyser un sinistre et éviter le déplacement d'un expert
  - Réduire la fraude à l'assurance
  - Mieux cibler l'effort commercial grâce à une meilleure connaissance client

## Quelques données de marché

### Optimiser les frais de gestion (poids par famille d'acteurs en santé)



(\*) Modifications de contrats, réseaux de soins, évolution des SI, adaptation aux exigences réglementaires, etc. ;  
(\*\*) Traitement des feuilles de soins, des contentieux, etc

L'IA permet de réduire les coûts administratifs, coûts de gestion des sinistres grâce à moins d'interventions d'experts, réduit la fraude, réduit les coûts d'acquisition en ciblant plus précisément les prospects et améliore les relations clients



## Avantages

- ✓ Rationalisation des processus
- ✓ Economie de temps et d'énergie
- ✓ Traitement de tâches et données complexes
- ✓ Amélioration de l'expérience collaborateur et client
- ✓ Meilleure efficacité et efficience opérationnelles



## Facteurs clés de succès

- Bien sélectionner les partenaires technologiques
- Bénéficier de l'implication du Top Management, Business Owners et IT
- S'appuyer sur des données bien structurées, fiables et d'un volume important

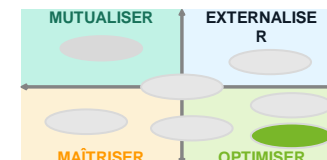


## Points d'attention

- Adresser les craintes / résistances des collaborateurs dès le démarrage du projet
- Bien avoir à l'esprit que l'utilisation de l'IA n'est pertinente que si elle répond à de vrais besoins métiers

# L'intelligence artificielle, accélérateur de transformation et de baisse de coûts

## Cas de COVEA dans la gestion des sinistres



### Problématique

- Les assureurs ont besoin de main d'œuvre pour traiter des opérations redondantes et simples, comme la gestion des sinistres dans l'automobile
- La gestion des sinistres peut être traitée plus rapidement et plus sûrement grâce aux technologies de l'Intelligence artificielle, et ainsi contribuer à la réduction des coûts, et à la satisfaction des clients

Covéa accélère le traitement des sinistres des assurés auto grâce à une solution d'IA qui analyse les dommages subis par les véhicules. Grâce à des millions de photos de véhicules endommagés, l'IA s'appuie sur des techniques de machine learning pour apprendre de l'analyse de sinistres très variés. Les dommages sont ainsi analysés à l'aide de photos fournies par les réparateurs ou les assurés, puis la solution propose les recommandations de réparation les plus appropriées.

### Avantages

- ✓ Sinistres indemnisés plus rapidement
- ✓ Relations clients améliorées
- ✓ Décisions plus sûres et précises pour les réparations
- ✓ Economies en ressources humaines



TRACTABLE

### Comment ça marche:

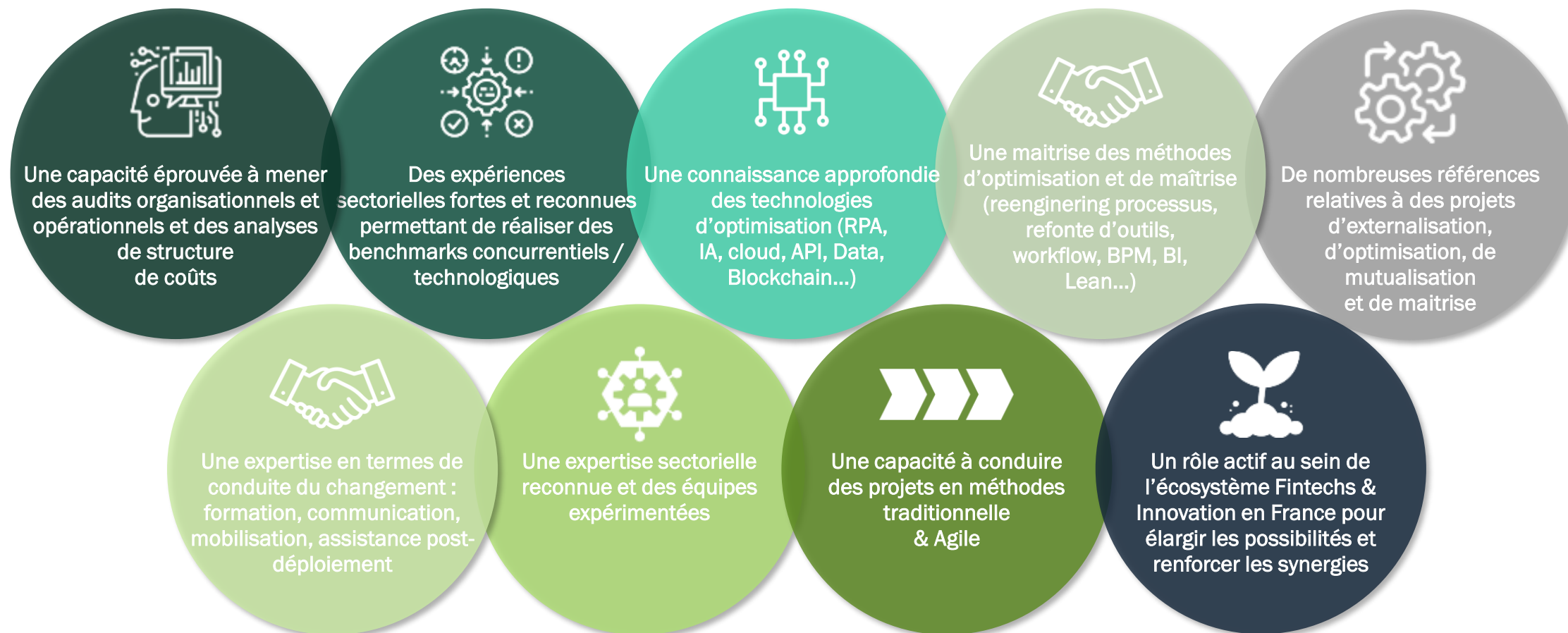
- Fort d'expérience sur des millions d'images détaillée, l'IA peut entreprendre une évaluation pixel par pixel d'une photo de voiture. L'IA peut ensuite classer l'état ou le montant des dommages, et fournir une estimation détaillée.
- En fonction de la visibilité de la pièce, des conditions de la photo, de la gravité des dommages et plus encore, un score de certitude est ainsi établi. Afin de maintenir les plus hauts niveaux de précision, la demande peut être transmise à un humain.
- L'IA peut également identifier les pièces qui peuvent être récupérées sur des voitures anciennes ou accidentées, par exemple, et aider les ateliers de réparation à trouver les pièces exactes dont ils ont besoin - améliorant ainsi l'efficacité et le recyclage dans l'ensemble des industries.



# Sommaire

1. Contexte
2. Nos convictions
3. 6 use cases impactants et transformants
4. **Nos savoir-faire**
5. Ailancy

# Nous disposons d'atouts significatifs pour vous accompagner sur vos projets de réduction de coûts



Ailancy a développé une expertise importante sur la réduction des coûts et nous sommes en mesure de vous accompagner sur 7 activités cœur et 3 activités additionnelles

## Activités cœur

### Diagnostic

Audit organisationnel et opérationnel, prise en compte des ambitions stratégiques, analyse des structures de coûts, identification de pistes de réflexions

### Benchmark interne et externe

Prise en considération des pistes de réflexions établies, identification de bonnes pratiques et de projets à succès aussi bien en interne qu'auprès d'autres établissements financiers, analyse comparative

### Plan de réduction des coûts et roadmap

Ajustement des pistes de réflexions, évaluation des pistes des réduction de coûts associés, évaluation de la complexité et du temps nécessaire de mise en œuvre, priorisation, planification)

### Externalisation

Sélection du prestataire via RFP/RFI, business case, due diligence des activités / processus concernés, contractualisation, organisation et gouvernance cible, planning, facturation et KPI, accompagnement au transfert d'activités

### Optimisation

Etablissement précis de l'initiative à mettre en place, analyse détaillée de l'activité, POC, déploiement généralisé

### Mutualisation

Identification des points forts/faibles de chacune des parties prenantes, élaboration d'une stratégie et objectifs communs, mise en place de centre de service partagée, conduite du changement...

### Maîtrise

Diagnostic de la structure des coûts, calcul des coûts unitaires, revue de l'offre et de la tarification, suivi budgétaire, sélection des partenaires techniques et technologiques via RFP/RFI, accompagnement à l'implémentation et mise en œuvre en méthode AGILE

## Activités additionnelles

### Structuration & lancement d'une culture baisse des coûts

Outils et modalités d'animation, mode de fonctionnement, organisation dédiée, établissement d'une identité propre...

### Conduite du changement

Analyse d'impact et d'écart du changement d'un point de vue humain, formation, communication interne & externe, mobilisation, assistance post-déploiement...

### Pilotage

Suivi l'avancement dans les délais, coûts, normes de qualité définies, coordination des acteurs et des travaux, cohérence globale, préparation des supports des instances de gouvernance...

## Extrait de nos références en termes de réduction de coûts (1/3)



Mutualisation entre Banques Populaires/Caisse d'Epargne des activités MO et BO IARD au sein de BPCE Assurance



Apivia Macif Mutuelle

Diagnostic, optimisation et réorganisation d'Apivia Macif Mutuelle suite à leur fusion



Diagnostic et optimisation de la direction achat et de pilotage des partenaires et des prestataires



Etude relative à l'étude des scénarios d'optimisation des coûts ayant abouti à la réalisation d'un RFP et d'un RFI pour externaliser l'activité IT et une partie de l'activité des back office



Accompagnement à la conception fonctionnelle et au design des parcours clients digitalisés

Mutualiser	Externaliser	Maîtriser	Optimiser
✓			
			✓
		✓	
	✓		✓
✓			✓

## Extrait de nos références en termes de réduction de coûts (2/3)



Diagnostic détaillé des dépenses externes de fonctionnement, identification et chiffrage des pistes d'optimisation et des solutions de mutualisation /externalisation de certaines activités



Digitalisation des processus, des échanges internes, et de la relation Client selon une approche front-to-back



Revue de la stratégie de distribution des réseaux : diagnostic stratégique, formalisation de la cible et de la feuille de route



Appui à la définition d'une démarche d'efficacité opérationnelle sur les nouveaux moyens de paiements



Optimisation de la relation client à travers une démarche multicanale et sur les différents parcours clients / Benchmark des organisation des autres acteurs



Revue et optimisation des processus clés (KYC, Workflow signature, RGPD, etc.)

Mutualiser	Externaliser	Maîtriser	Optimiser
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		<input checked="" type="checkbox"/>	
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
			<input checked="" type="checkbox"/>
			<input checked="" type="checkbox"/>

## Extrait de nos références en termes de réduction de coûts (3/3)



Audit 360 du processus crédit immobilier et recommandations d'optimisation selon les objectifs stratégiques



Optimisation des processus de crédits aux professionnels (revue des schémas délégataires et dérogatoires et adaptation des process front to back)



Optimisation des processus crédit entreprise dans le cadre du plan stratégique BMCI 2020



Diagnostic et mise en place d'une démarche de benchmark et d'optimisation des processus crédit habitat

Mutualiser	Externaliser	Maîtriser	Optimiser
			✓
			✓
			✓
			✓



## **Présentation d'Ailancy**

*Focus sur les savoir-faire Assurance*





# Ailancy - Une offre de service complète dédiée à l'industrie financière



## Conseil en organisation et management

- Stratégie de développement
- Compétitivité des organisations
- Risques & conformité
- Conduite de grands projets
- Transformation des SI
- Accélération digitale
- Coaching, Formation, Mobilisation

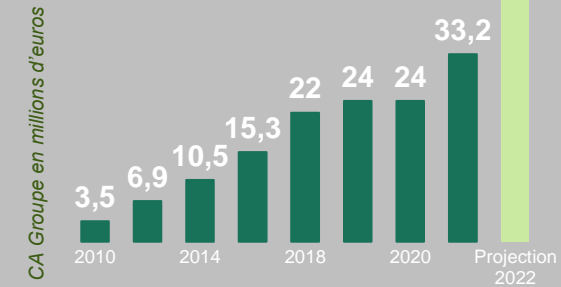
## Expertises & Solutions

- Exécution et pilotage de projets IT
- Expertises technique / fonctionnelles
- Digital, UX & Data
- Cloud & Security
- Development Factory

**+270** consultants répartis sur 4 entités

**+1000** missions réalisées

Une croissance continue depuis 15 ans



2 marques 5 entités 3 locations



PARIS  
**+150**  
consultants

CASABLANCA  
**+15**  
consultants

LUXEMBOURG  
**+5**  
consultants



PARIS  
**+50**

TUNIS  
**+5**

Consultants SI salariés  
(PO, PM, BA, SM, UX, DEV, Architectes...)

**+300** Experts indépendants



# 1 Un accompagnement sur tous les métiers de l'assurance

Ailancy a une  
excellente  
connaissance des  
métiers de  
l'assurance

## Vie

- Stratégie produit pour accroître la part d'unités de compte
- Stratégie de gestion déléguée
- Mise en place de Roboadvisors
- Prise en compte de nouveaux usages : AssurTechs, acteurs en ligne, etc.
- Mise en conformité : Loi Pacte (enjeux de transférabilité, reporting...), PRIIPS, ECKERT, DDA

## Prévoyance

- Stratégie de délégation de gestion
- Diagnostic et optimisation des back-office
- Mise en conformité ECKERT (déshérence), Loi Bourquin (assurance des emprunteurs), DDA

## Santé

- Accompagnement à la création de nouveaux produits
- Optimisation de la gestion des Flux (Noémie)
- Diagnostic et optimisation des back-office
- Stratégie de prise en compte de l'ANI et de la fin des clauses de désignation
- Mise en conformité à DDA

## IARD

- Accompagnement à la création de nouveaux produits et de package de services
- Optimisation & Mutualisation de BO
- Optimisation de plateaux de gestion de sinistres
- Digitalisation de l'expertise
- Mise en conformité DDA et aux nouvelles conventions de gestion de sinistres dommages (IRSI...)

## 2 Nos principaux domaines d'intervention en Assurance

Ailancy vous accompagne **sur tout le cycle de vie de la transformation**

Nos équipes disposent de **références significatives** sur l'ensemble de ces domaines

### Plan de développement

- ✓ Stratégie client
- ✓ Modèles de distribution
- ✓ Offre produits / services
- ✓ Nouvelles activités
- ✓ Recherche et mise en œuvre de partenariats
- ✓ Benchmarks

### Transition digitale et Innovation

- ✓ Digitalisation des parcours de vente
- ✓ Selfcare, dématérialisation et gestion des flux
- ✓ CRM
- ✓ Objets connectés et services
- ✓ Amélioration de l'expérience client / utilisateur (Robo Advisor, IA, blockchain...)

### Cadrement et pilotage de grands programmes

- ✓ Elaboration et suivi de plans annuels et pluriannuels
- ✓ Pilotage de programmes transverses
- ✓ Dispositifs PMO
- ✓ Trajectoire métier

### Définition d'un nouveau modèle opérationnel

- ✓ Définition et déclinaison de stratégies opérationnelles
- ✓ Audit d'organisation et schéma Directeur Opérationnel
- ✓ Optimisation des processus (Lean, digitalisation, ...)
- ✓ Accompagnement de restructurations et fusions

### Réglementaire

- ✓ Veille, analyse d'impacts
- ✓ Audits de conformité
- ✓ RGPD, DDA, PRIIPS
- ✓ Loi Eckert
- ✓ ANI, Contrat responsable, DSN
- ✓ DSP 2
- ✓ FICOVIE
- ✓ Loi Pacte

### Evolution du système d'information

- ✓ Schéma directeur informatique
- ✓ Gestion de projet MOA / IT
- ✓ Démarches Agiles
- ✓ Spécifications métiers
- ✓ Renforts MOA Métier
- ✓ Réalisation d'appels d'offres (RFI, RFP)

Nos **experts en comptabilité-finance des assurances** vous accompagneront opérationnellement sur la transformation de votre fonction finance

### 3 Illustrations d'interventions en Assurance



#### Plan de développement

- > Assistance au déploiement d'une nouvelle offre santé et prévoyance collective dans le cadre d'un partenariat entre un réseau bancaire et deux assureurs
- > Déploiement de bouquets de services alliant assurance, nouvelles technologies et services humains



#### Définition d'un nouveau modèle opérationnel

- > Mutualisation des BO de gestion des contrats IARD de deux bancassureurs
- > Réflexion stratégique sur l'optimisation d'un back office sinistre
- > Réorganisation des BO vie et prévoyance : accompagnement au changement



#### Réglementaire

- > Mise en conformité à la Loi PACTE
- > Accompagnement d'un acteur dans le cadre d'un audit de conformité avec la Loi Eckert par l'ACPR
- > Accompagnement à la mise en conformité DDA de plusieurs acteurs
- > Accompagnement de la Direction de la Stratégie d'une mutuelle dans la mise en conformité au RGPD



#### Cadrage et pilotage de grands programmes

- > Implémentation de CRM : cadrage et pilotage du programme pour une mutuelle
- > Cadrage et assistance à la modernisation du poste de travail sinistre pour un assureur



#### Transition digitale et innovation

- > Animation d'un séminaire stratégique sur l'intégration des nouvelles technologies
- > Dossier d'arbitrage pour le COMEX pour la création d'une application mobile de mise en relation entre client et réseaux de professionnels (réparateur, artisan, ...)



#### Évolution du système d'information

- > Élaboration et sécurisation du plan projets pluriannuels d'un assureur
- > Réorganisation des fonctions IT d'un bancassureur (métier, MOA et MOE) : audit de l'existant et scénario d'évolution

## 4 Une Team Assurance diversifiée avec des expertises métiers fortes

Une équipe de **5 managers** et d'une vingtaine de consultants



**Sébastien FAUVEAU**  
Associé



Production  
et Distribution  
Vie / non vie  
Réglementaire



**Hicham DADI**  
Directeur Associé



Pilotage de programme  
Santé, Prév., IARD,  
Epargne  
Risk management  
Compliance



**Anthony CHOMETTE**  
Directeur Associé



Cadrage stratégique  
Transformation des  
organisations  
Santé & Prévoyance



**Alice MOREEL**  
Senior Manager



Assurance Vie et retraite  
Pilotage de projet  
Optimisation de  
processus  
Réglementaire



**Guillaume du  
CHALARD**  
Manager



IARD  
Grands programmes de  
transformation  
Optimisation des  
processus



Ils nous font confiance

## Suivez-nous sur les réseaux



Ailancy



AilancyConseil



Ailancy

**Sébastien Fauveau**

**Associé**

Sébastien.Fauveau@ailancy.com

Tel : +33 6 29 76 09 25

## Nous contacter

**Guillaume du Chalard**

**Manager**

Guillaume.Duchalard@ailancy.com

Tel : +33 6 65 01 16 05



32 rue de Ponthieu  
75008 Paris

+33 (0)1.80.18.11.60

