



**Global Executive Master in
Management**
Majeure Strategic Management
- 2023

Participant : Guillaume Rubin

Tuteur : François Cazals

« En quoi l'approche
processus est-elle créatrice
de valeur à l'heure de la
digitalisation ? L'exemple
des entreprises
d'assurance. »

Confidentiel ○

Non confidentiel &
consultable ○

Table des matières

<u>INTRODUCTION</u>	7
<u>1 LA DIGITALISATION : UNE NOUVELLE ÈRE POUR LES PROCESSUS ?</u>	10
1.1 QU'EST-CE QU'UN PROCESSUS	10
1.1.1 TROIS PRINCIPAUX TYPES DE PROCESSUS	11
1.1.2 QU'EST-CE QU'UN PROCESSUS CRITIQUE OU STRATEGIQUE	11
1.1.3 COMMENT PEUT-ON DETERMINER LA VALEUR DES PROCESSUS ?	11
1.2 L'EMERGENCE DES PROCESSUS DANS L'HISTOIRE DES ORGANISATIONS ET DES METHODES DE TRAVAIL	12
1.2.1 LA PREHISTOIRE DES PROCESSUS ; DE L'ARTISANAT A L'ANALYSE DE LA VALEUR.....	12
1.2.2 LES 30 GLORIEUSES.....	13
1.2.3 LES LIMITES HISTORIQUES DE L'APPROCHE PROCESSUS	13
1.2.4 L'APPROCHE SYSTEMIQUE : FINALITE PLUTOT QU'EXHAUSTIVITE.....	14
1.3 L'APPROCHE PROCESSUS AUJOURD'HUI : REALITE DE LA DISCIPLINE	14
1.3.1 UN CORPUS DE CONNAISSANCES.....	14
1.3.2 UNE DEMARCHE PAR ETAPES.....	14
1.3.3 UN PROCESSUS N'EST PAS UNE PROCEDURE !.....	17
1.3.4 LES TERRAINS D'APPLICATIONS DE L'HISTOIRE RECENTE.....	17
1.3.5 LA DIGITALISATION COMME NOUVEAU TERRAIN	18
1.4 LA DIGITALISATION : UN NOUVEAU PARADIGME AUX IMPACTS MULTIPLES	18
1.4.1 LES CONTOURS D'UNE REVOLUTION.....	18
1.4.2 TOUS DES SACRES CLIENTS !.....	19
1.4.3 L'EXPERIENCE CLIENT, LE NOUVEAU GRAAL.....	19
1.4.4 L'APPARITION DES BUSINESS MODEL DISRUPTIFS ET LA TRANSFORMATION DES CHAINES DE VALEURS. 20	
1.4.5 LE ROLE DE LA TECHNOLOGIE.....	21
1.4.6 « UN MONDE A +2° PEUT ETRE ASSURE, UN MONDE A +4° NE PEUT PLUS L'ETRE ».....	21
1.4.7 L'INCERTITUDE COMME MODE OPERATOIRE.....	22
1.5 LA TRANSFORMATION EN COURS DES ENTREPRISES TRADITIONNELLES	22
1.5.1 LA TRANSFORMATION DES PROCESSUS D'ENTREPRISES.....	23
1.5.1.1 Les étapes de cette transformation.....	23
1.5.1.2 La création de valeur de cette transformation.....	24
1.5.1.3 Quelques questions soulevées par cette transformation.....	27
1.5.2 L'INFLUENCE DE LA DIGITALISATION SUR LES ORGANISATIONS	29

1.5.3	CONSEQUENCES DE LA DIGITALISATION SUR LES INDIVIDUS ET LES COLLECTIFS AU TRAVAIL	31
1.5.3.1	La digitalisation entraine-t-elle l'émergence d'un e-taylorisme ?.....	31
1.5.3.2	Appropriation du digital : entre deuil et intelligence collective	32
1.5.3.3	Conclusion	34
1.6	CE QUE LA TECHNOLOGIE AMENE AUX PROCESSUS.....	35
1.6.1.1	Architecture d'entreprise pour disposer d'une vision d'ensemble.....	36
1.6.1.2	Solutions au service de la digitalisation des processus	36
1.6.1.3	Solutions facilitant le développement	38
1.6.1.4	Trois domaines de bouleversements à venir	39
1.6.1.5	Le rôle stratégique de la technologie	40
1.7	CONCLUSION SUR LES PROCESSUS ET LA DIGITALISATION.....	41
2	<u>LA DEMARCHE PROCESSUS AU SERVICE DE L'ASSURANCE : UN TERRAIN DE JEU FAVORABLE POURTANT PEU EXPLOITE</u>	42
2.1	UNE ACTIVITE SECLAIRE AU CŒUR DE NOS SOCIETES.....	42
2.1.1	UN PAYSAGE MORCELE, FRUIT DE SON HISTOIRE.....	42
2.1.2	LE RISQUE COMME METIER.....	43
2.1.3	PREPONDERANCE DES FACTEURS EXTERNES DANS L'ACTIVITE D'ASSURANCE	44
2.2	LA DIGITALISATION : UN NOUVEAU RISQUE POUR LES ASSUREURS ?	47
2.2.1	INTRODUCTION	47
2.2.2	LES FORCES TRANSFORMATRICES A L'ŒUVRE DANS L'ASSURANCE.....	48
2.2.2.1	La transformation déjà entamée du paysage de l'assurance en France	48
2.2.2.2	La transformation des usages	50
2.2.2.3	Nouvelles offres d'assurance	50
2.2.2.4	Nouveaux risques / nouveaux services.....	51
2.2.2.5	Nouveaux concurrents	52
2.2.3	REVISION DU POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL DES ACTEURS EN PLACE	54
2.2.3.1	L'assureur au cœur d'un écosystème	54
2.2.3.2	Exploiter le nouveau potentiel technologique.....	54
2.2.3.3	La transformation interne des entreprises d'assurance	57
2.3	BILAN SUR LA DIGITALISATION ET LES PROCESSUS DANS LE SECTEUR DE L'ASSURANCE.....	59
2.3.1.1	Une digitalisation des processus créatrice de valeur sous certaines conditions	60
2.3.1.2	L'approche processus dans l'assurance.....	61
3	<u>L'APPROCHE PROCESSUS : LE PRAGMATISME COMME VERTU CARDINALE D'UNE DISCIPLINE AUX APPORTS MULTIPLES.....</u>	64

3.1	<i>VERS UNE EVOLUTION DE LA CREATION DE VALEUR ?</i>	65
3.1.1	<i>LA TECHNOLOGIE : UN IMPACT DEJA TANGIBLE</i>	65
3.1.2	<i>COMMENT LA TECHNOLOGIE TRANSFORME LA MANIERE DE PENSER LA CREATION DE VALEUR</i>	66
3.2	<i>LA DEMARCHE PROCESSUS A-T-ELLE ENCORE UN SENS ?</i>	70
3.2.1	<i>LES VALEURS FONDAMENTALES DE LA DEMARCHE PROCESSUS</i>	71
3.2.2	<i>LES CONTRIBUTIONS DE LA DEMARCHE AUX PREOCCUPATIONS ESSENTIELLES DE L'ENTREPRISE D'AUJOURD'HUI</i>	72
3.2.2.1	<i>Remettre le client au centre et ajuster la part de non digital</i>	72
3.2.2.2	<i>Une démarche pour redonner du sens aux acteurs</i>	74
3.2.2.3	<i>Une démarche pour rechercher l'efficacité opérationnelle</i>	75
3.2.2.4	<i>Une démarche pour préparer l'entreprise à sa transformation</i>	76
3.2.2.5	<i>Une démarche pour faire face aux enjeux environnementaux</i>	77
3.2.2.6	<i>Une démarche pour aligner l'opérationnel et la stratégie</i>	79
3.3	<i>LES RAISONS D'UNE DIFFUSION ENCORE RESTREINTE</i>	80
3.3.1	<i>LE POIDS HISTORIQUE DE LA CULTURE HIERARCHIQUE</i>	80
3.3.2	<i>L'EXCES DE DETAILS, UN MAL HISTORIQUE</i>	82
3.3.3	<i>UNE IMAGE CONNOTEE NEGATIVEMENT</i>	82
3.3.4	<i>DECONNEXION ENTRE LA DEMARCHE ET SON RESULTAT</i>	83
3.3.5	<i>UN ROI DIFFICILE A EVALUER ?</i>	84
3.3.6	<i>UNE DEMARCHE DIFFICILE A FAIRE VIVRE</i>	85
3.3.7	<i>UN MANQUE DE NOTORIETE</i>	85
3.3.8	<i>« CELUI QUI N'A PAS LE CHOIX, Y VA »</i>	85
3.4	<i>METTRE EN ŒUVRE AVEC PRAGMATISME</i>	86
3.4.1	<i>S'APPUYER SUR DES GAINS OPERATIONNELS CONCRETS</i>	86
3.4.2	<i>UNE DEMARCHE DE CONSTRUCTION PAR ETAPE, AU FIL DES PROJETS</i>	87
3.4.3	<i>FAIRE ŒUVRE DE PEDAGOGIE</i>	87
3.5	<i>QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR AMELIORER LA NOTORIETE DE L'APPROCHE PROCESSUS</i> ..	89
3.5.1	<i>POURSUIVRE L'ŒUVRE D'EVANGELISATION DE FRANCE PROCESSUS</i>	89
3.5.2	<i>ELARGIR L'ENSEIGNEMENT A D'AUTRES ECOLES</i>	90
3.5.3	<i>DEMARCHES DE TYPE SUCCESS FEES ?</i>	90
	<u>CONCLUSION</u>	<u>91</u>
4	<u>ANNEXES</u>	<u>95</u>
4.1.1	<i>LA DEMARCHE PROCESSUS AU CRIBLE D'UNE SITUATION DE CRISE : DES PRINCIPES SIMPLES FACE A UNE COMPLEXITE GRANDISSANTE</i>	95

4.1.2	<i>LES GRANDS PRINCIPES D'UNE DEMARCHE PRAGMATIQUE - RAPPEL</i>	96
4.1.3	<i>METAMODELE DE PROCESSUS</i>	98
4.1.4	<i>L'INFLUENCE DU DIGITAL SUR LES INDIVIDUS ET LES COLLECTIFS AU TRAVAIL (SYNTHESE GENERALE)</i> 98	
4.1.4.1	<i>La digitalisation favorise-t-elle l'émergence d'un e-taylorisme ?</i>	99
4.1.4.2	<i>Appropriation du digital : une autre manière de voir et de faire ?</i>	101
4.1.5	<i>L'ASSURANCE : UNE HISTOIRE AUX ORIGINES MULTIPLES</i>	105
4.1.6	<i>EN FRANCE, UN PAYSAGE MORCELE FRUIT DE SON HISTOIRE</i>	106
4.1.7	<i>DESCRIPTION DU METIER D'ASSUREUR</i>	108
4.1.8	<i>L'ASSURANCE FACE AUX MUTATIONS DU MONDE</i>	112
4.1.9	<i>INTERVIEWS</i>	113
4.1.9.1	<i>Hugues Morley Pegge</i>	114
5	<u>REFERENCES</u>	119

Je tiens à remercier l'ensemble des acteurs qui m'ont permis de mener ce travail à son terme, en particulier ma femme Claire pour son soutien logistique, psychologique et orthographique pendant toute cette période (et même avant) ainsi que les personnes qui m'ont autorisées à les interviewer et à en publier certains extraits :

- *Michel Raquin et autres membres ou intervenants réguliers de France Processus,*
- *Tous les décideurs du monde de l'assurance et de la mutualité que j'ai contacté.*

(Elles sont toutes citées dans le document).

Je remercie également François Cazals pour sa patiente et régulière présence au long des 7 mois, ainsi que Philippe Georges, qui fût un relecteur attentif et précieux.

Ce travail ainsi que le cursus GEMM en général ont été pour moi une opportunité formidable de m'enrichir de connaissances nouvelles et de rencontres d'une grande qualité, ainsi qu'une occasion de me découvrir ou redécouvrir des ressources oubliées.

Que toutes ces personnes, ainsi qu'HEC et ses professeurs, en soient remerciées.

Introduction

La transformation digitale est un enjeu majeur pour les organisations aujourd'hui. Le « *digital vortex*¹ » (Wade-Noronha-Macaulay-Wade, 2016) concerne tous les secteurs de l'économie. Il oblige toutes les entreprises à s'y adapter en tenant compte de la technologie mais aussi des facteurs humains et organisationnels.

Cette transformation remet sur le devant de la scène la question des processus.

La technologie permet en effet aujourd'hui de les digitaliser entièrement, en commençant par les dématérialiser, puis les restructurer, les fluidifier, les accélérer en les robotisant quand cela est nécessaire.

La question des processus n'est pas nouvelle : Elle est le fruit d'une histoire commencée à l'ère industrielle.

Dans un passé plus récent, les certifications ISO ont été l'occasion de mettre en place une vision processus pour démontrer la conformité de l'entreprise aux exigences de la norme.

Le Business Process Reengineering des années 90 a introduit l'idée que l'on pouvait utiliser les processus pour revoir en profondeur le fonctionnement d'une entreprise.

Peu à peu, s'est construit autour des processus un ensemble de pratiques que l'on appelle le management par les processus, qui considère qu'il peut être utile de s'y intéresser en tant que tels : quelles finalités servent-ils, qui en sont les acteurs, quelles activités couvrent-ils, comment peuvent-ils être pilotés, etc. Ceci pour mieux décider de ce qu'on veut en faire, en lien avec ses objectifs stratégiques.

Pourtant, le management par les processus ne s'est pas véritablement imposé. Les expériences passées n'ont pas débouché sur une diffusion large qui en aurait fait aujourd'hui un outil central de management.

Dès lors, il nous a semblé intéressant de nous demander pourquoi, alors que la digitalisation impose de repenser les processus, le management par les processus n'est pas plus utilisé par les entreprises ?

Deux réalités un peu différentes cohabitent dans le terme de management par les processus :

- Le fait pour les entreprises de repenser leur processus à l'occasion d'un projet, sans avoir d'intention particulière à leur sujet (c'est ce que font peu ou prou toutes les entreprises au moment de lancer leurs projets)
- Le fait pour elles de les considérer comme un actif à part entière couvrant l'ensemble de leur activité, qu'il faudrait entretenir, comme on entretient un actif ayant une valeur en lui-même.

Dans la pratique, la frontière entre ces deux visions n'est pas toujours nette et la réalité souvent entre les deux.

¹ Livre publié en 2016 par plusieurs auteurs américains décrivant comment le phénomène de la digitalisation s'étend peu à peu à l'ensemble des secteurs de l'économie.

C'est pourquoi nous avons utilisé dans cette étude les termes « d'approche processus » ou « démarches processus ».

Quoiqu'il en soit, ce qui nous a intéressé, c'est de comprendre pourquoi le management par les processus, dans sa définition la plus étendue, n'était pas plus mis en œuvre :

- Pourquoi, alors qu'il s'agit de manière évidente d'un des fondements du savoir-faire des entreprises, peut-être le principal, et qu'à ce titre c'est un enjeu fondamental pour elles, les entreprises n'étudient pas leurs processus plus que cela ?
- Pourquoi elles ne se dotent pas toutes d'une vision globale de leurs processus au moment où, avec la digitalisation, elles sont toutes questionnées et doivent de plus en plus faire preuve de transversalité ?
- Pourquoi elles ne mettent pas en place un véritable management par les processus ?

C'est cette contradiction apparente qu'il nous a semblé intéressant d'éclairer.

Les interrogations venant spontanément à l'esprit pourraient être les suivantes :

- Est-ce lié à une transformation des usages à l'ère du numérique, qui privilégierait la rapidité au détriment de la qualité, reléguant au second plan la question de la qualité des processus ?
- Est-ce lié à la lourdeur de la démarche processus, dans sa mise en œuvre autant que sa gestion dans la durée ?
- Est-ce l'apport de la technologie qui permet de modifier les processus digitaux avec tellement de facilité qu'il devient inutile de perdre du temps à les décrire et les analyser ?
- Est-ce lié à l'obsession des dirigeants sur les questions de concurrence et de marché, au point d'en négliger les aspects internes (« l'intendance suivra ! ») ?
- Ou n'est-ce pas tout simplement un effet d'optique, les entreprises réalisant réellement une analyse transverse de leurs processus, avec tout le recul et la réflexion nécessaire, mais sans mettre d'emphase particulière sur le sujet ?

Toutes ces interrogations montrent en tous les cas que la question ne peut être dissociée de la digitalisation elle-même, car celle-ci modifie en profondeur les usages, les enjeux stratégiques des entreprises, les organisations, les cultures, les modes de pensées des dirigeants etc.

De même, il nous semble qu'on ne peut pas aborder la question de la transformation des processus sans aborder deux sujets qui lui sont connexes : l'évolution des organisations et celle des individus au travail.

Nous avons souhaité nous appuyer sur l'exemple des entreprises d'assurance, dont l'activité repose exclusivement sur l'utilisation de l'information [pas de matières premières à transformer, ni de logistique etc.] et pour lesquelles la digitalisation constitue une opportunité formidable d'optimisation et/ou d'amélioration.

Dans une première partie, que nous avons conçu comme un état des lieux :

- nous explicitons en quoi consiste un processus ainsi que les démarches de management par les processus (ce que nous avons appelé tout au long de cette étude « démarche processus » ou « approche processus »),

- puis nous apportons un éclairage sur la digitalisation et ses conséquences sur les processus, les organisations et les individus au travail, en soulevant certaines questions ou observations qui lui sont liées ;
- enfin nous avons souhaité éclairer ce que la technologie apporte aujourd'hui et apportera demain dans cette digitalisation des processus.

Dans une deuxième partie, nous éclairons, à titre d'illustration, comment l'assurance et la protection sociale se transforme avec la digitalisation :

- en rappelant dans un premier temps les fondamentaux de ce métier,
- en évoquant la transformation en cours du paysage concurrentiel,
- en expliquant comment les assureurs voyaient eux-mêmes leur transformation digitale,
- enfin en faisant un bilan sur les processus et le management par les processus dans ce secteur.

Dans une troisième partie, nous nous sommes concentrés sur le management par les processus par lui-même :

- en rappelant tout d'abord comment la technologie crée de la valeur en elle-même, mais aussi comment elle amène à repenser la création de valeur,
- en mettant en exergue ce que la démarche processus recèle de bénéfices intemporels, applicables au contexte de la digitalisation,
- en nous penchant sur les raisons d'une diffusion restreinte,
- en apportant un éclairage sur la manière dont la démarche peut être mise en œuvre avec pragmatisme,
- enfin en proposant quelques préconisations pour augmenter sa diffusion.

Dans la conclusion, nous livrerons ce qui nous semble réellement constituer l'apport de valeur de la démarche et les pistes d'explications quant à sa diffusion restreinte.

Georges Duby, historien du moyen âge, utilisait l'image d'un faisceau de lampe de poche dans la nuit pour illustrer le peu de profondeur du travail de l'historien par rapport à la masse invisibles des données qu'il ne peut exploiter.

Sans aller jusque-là, qu'il me soit permis de dire que ce sujet mériterait d'avantages d'investigations que les lectures et interviews réalisés pendant ces 6 mois, mais que ceux-ci permettront, nous l'espérons, d'apporter au lecteur un premier éclairage que nous souhaitons fidèle et enrichissant.

1 La digitalisation : une nouvelle ère pour les processus ?

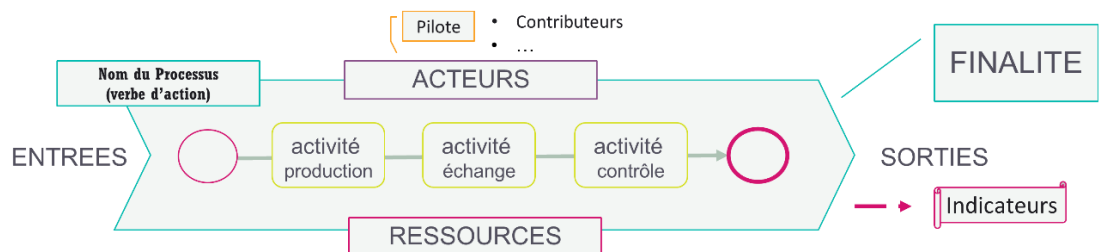
1.1 Qu'est-ce qu'un processus

Un processus est un « enchaînement ordonné d'activités aboutissant à un résultat ».

Plus concrètement, dans le contexte d'une entreprise, on peut dire qu'il se caractérise par l'ensemble de contributions assurées par les différentes entités d'une entreprise pour répondre à une demande d'un client, quelle qu'elle soit.

Au cœur de la notion de processus, on trouve donc la production de valeur d'une entreprise, orientée vers la valeur perçue par le client.

Dès lors que l'on souhaite leur accorder du temps et de l'attention, on représente souvent les processus de manière graphique sous forme d'une « modélisation », qui décrit les actions, les acteurs, les flux, les livrables, etc. tout ce qui constitue cette production de valeur :



Les processus permettent une vision « de bout-en-bout », c'est-à-dire qu'ils partent de l'évènement initial déclenché par un client (un mail, une validation sur un portail digital, un courrier, une commande, ...) jusqu'à une action de sortie qui conditionne sa fin : une livraison, une réponse, ... Entre les deux, se dessinent toutes les étapes de sa réalisation, quelles que soient les entités contributrices au sein de l'entreprise. Ils vont donc « du client au client ».

Un processus est donc par définition transverse à l'organisation puisqu'il se concentre sur ce qui permet la production de valeur au client indépendamment des frontières hiérarchiques de l'organisation.

On verra par la suite que c'est ce qui rend la démarche si intéressante mais aussi ce qui complexifie grandement sa mise en œuvre.

Enfin les processus s'appuient sur une finalité, qui doit être théoriquement définie à l'avance car c'est sur elle que l'on se base pour mesurer la performance du processus.

1.1.1 Trois principaux types de processus

On distingue généralement trois grands types de processus dans une organisation² :

- Les processus de support sont les plus nombreux. Ces "activités de soutien" selon la chaîne de valeur de Porter ne produisent pas directement de la valeur au client mais sont conçus pour supporter les processus métier. Ils représentent environ 70% des processus d'une organisation.
- Les processus métier (ou « opérationnels ») fournissent directement de la valeur aux clients. Ils représentent environ 20% des processus d'une organisation.
- Les processus de pilotage (environ 10%), ont pour finalité de mesurer, surveiller, contrôler les processus d'une organisation.

Ces proportions sont générales : on peut estimer que des activités de services comme l'Assurance ou la Banque sont constituées d'une partie plus importante de processus métier.

1.1.2 Qu'est-ce qu'un processus critique ou stratégique

La recherche semble montrer que les organisations en concurrence se différencient sur seulement 5% de leurs processus, autrement dit que seulement 5% de ce qu'elles offrent aux clients sont réellement différenciants.

15% constituent des « processus de base importants qui soutiennent l'avantage concurrentiel ».

Au total, sur 80% de ses processus (ceux que l'on qualifie « de routine »), l'entreprise doit s'aligner sur la pratique courante du marché et ne pas aller au-delà.

On perçoit donc à quel point la démarche processus est reliée à la stratégie et à quel point il est nécessaire de bien cerner ses processus critiques ou stratégiques avant de se lancer dans des initiatives d'amélioration de toute nature.

1.1.3 Comment peut-on déterminer la valeur des processus ?

Dans le domaine de l'assurance, on considère qu'il y a une quinzaine de domaines de processus, une cinquantaine de macro-processus et environ 300 processus élémentaires.

Peut-on estimer leur valeur et y a-t-il un sens à le faire ?

Les processus ne sont pas traduits en tant que tel dans la comptabilité d'une entreprise : on valorise l'exploitation, les flux financiers etc. c'est-à-dire des éléments sur lesquels influent les processus, mais pas les processus eux-mêmes.

Michel Raquin, fondateur de France Processus **indique** que certaines entreprises les valorisent : « En modélisant les processus, on connaît les boîtes par lequel le

² On peut également ranger les processus selon leur nature en 4 catégories : pilotage de la performance, connaissances, transformation et exécution opérationnelle.

processus passe. On additionne les coûts des boîtes. Autrefois, on savait donc calculer les coûts sur une filière (ex. coût de la filière chèque) ».

Toutefois cette méthode donne une indication sur ce qu'ils coûtent et non sur qu'ils apportent.

S'ils ont un impact concret sur l'exploitation d'une entreprise (des processus de qualité augmentent la qualité des produits & services, la satisfaction des clients, la productivité et donc la rentabilité), ils sont difficilement quantifiables.

Sans doute est-ce une des raisons qui freinent les entreprises à les valoriser financièrement.

Une autre raison est qu'ils ne sont pas toujours bien identifiés dans les entreprises.

Quoiqu'il en soit, il n'y a pas à ce stade de méthode déterminée par les évaluer.

Il pourrait être intéressant de creuser le sujet en les rapprochant d'un indicateur qui touche directement l'exploitation de l'entreprise, par exemple la valeur ajoutée.

1.2 L'émergence des processus dans l'histoire des organisations et des méthodes de travail

Un chapitre rédigé par Sophie Cattier dans l'ouvrage « Processus et transversalité(s) : vers un nouveau management » (*Guyader-Raquin, 2022*), nous éclaire sur les principaux jalons de l'évolution des organisations et des méthodes de travail. Il montre pourquoi et comment l'approche processus en est issue.

1.2.1 La préhistoire des processus ; de l'artisanat à l'analyse de la valeur

Jusqu'au 18^{ème} siècle, la production de biens et services est artisanale. L'artisan ou le compagnon accomplit une suite de gestes ou d'actes pour exercer son métier. Même si le concept n'existe pas, il utilise en réalité un ou plusieurs processus de fabrication pour accomplir son métier.

La révolution industrielle va apporter plusieurs changements majeurs au cours des 19^{ème} et 20^{ème} siècles.

La production de masse amène d'abord une forme de standardisation de la production, avant même l'arrivée du Taylorisme. Chaque étape de production commence à être dissociée des autres, sous le contrôle d'un patron.

Au début du 20^{ème} siècle, l'apparition du Taylorisme et de son organisation « scientifique » du travail, contiguë à l'apparition et au développement des usines, voit naître le rôle de l'ingénieur en « col blanc » qui analyse les méthodes de travail des ouvriers en « cols bleus ». Les ouvriers se retrouvent dépossédés de leur savoir-faire. La notion de processus émerge dans le fait d'établir « les liens entre le travail et le temps ». Les étapes de fabrication sont de plus en plus dissociées, analysées et optimisées pour un meilleur rendement, donnant naissance aux organisations par silos. Seul « le bureau des méthodes assure la transversalité nécessaire à l'accomplissement des processus ».

Les deux guerres mondiales et la crise de 1929 entraînent l'intervention massive des Etats dans l'économie notamment dans un but social, ce qui a pour conséquence de développer le contrôle et les procédures pour mieux gérer les masses. La législation du travail s'étoffe et avec elle, une forme de bureaucratisation des activités.

Au sortir de la 2nde guerre mondiale, les difficultés d'approvisionnement engendrent l'apparition de l'analyse de la valeur pour arriver à produire à moindre coût. Tout est étudié : les fonctionnalités des produits, leur usage, les matériaux, les processus de fabrication...

1.2.2 Les 30 glorieuses

Avec les 30 glorieuses, on passe de la gestion de la rareté à la gestion de l'abondance. L'analyse de la valeur cède le pas aux démarches Qualité, avec ce qu'elles comportent de vision transversale par les processus : « Ce cheminement vers la standardisation, la qualité et le contrôle, entraîne une tendance de fond vers la maîtrise des processus ». Les processus, même s'ils ne sont pas toujours nommés ainsi, sont étudiés et analysés à différentes mailles. La notion de relations client / fournisseur apparaît en lien avec cette logique transversale.

Des outils informatiques apparaissent peu à peu, permettant de cartographier (modéliser), documenter, piloter et améliorer les processus.

1.2.3 Les limites historiques de l'approche processus

Dès l'apparition de l'approche par les processus, plusieurs limites et critiques sont formulées à son encontre :

- La transversalité induite par la démarche est vécue par les managers et les ingénieurs, en charge de la mettre en œuvre, comme une atteinte à leur pouvoir.
- La démarche est aussi critiquée pour son manque de souplesse, avec des réflexions qui sont faites en vase-clôt et qui redescendent vers les acteurs de terrain sans aucune concertation.
- L'utilisateur final n'est pas ou peu consulté, il a l'impression d'être dépossédé de son savoir.
- Trop concentré, le pouvoir de quelques individus a des répercussions sur des milliers d'autres.
- La mise en place de méthodes de travail et de processus trop contraignants a un effet direct sur la capacité des organisations à réagir vite, à s'adapter.

En réalité, ce n'est pas la démarche qui est en cause mais la manière dont elle est appliquée.

Pour survivre, la démarche processus va devoir s'adapter. Elle va trouver dans l'approche systémique un allié utile pour retrouver du sens.

1.2.4 L'approche systémique : Finalité plutôt qu'exhaustivité

L'approche systémique qualifie une méthode d'analyse, d'appréhension d'un système complexe privilégiant l'approche globale par rapport à l'étude exhaustive des différentes parties du système.

Popularisée dans les années 70, ce type d'approche vise « l'étude d'un objet dans sa complexité en tentant de l'appréhender dans son environnement, dans son fonctionnement, dans ses mécanismes, dans ce qui n'apparaît pas en faisant la somme de ses parties ³ ».

C'est une bouée de sauvetage pour sortir l'approche processus de l'ornière d'une approche trop cartésienne qui incite à une analyse trop systématique, trop exhaustive et trop détaillée des processus d'entreprises, avec tous les travers évoqués plus haut.

En s'attachant surtout à rappeler ou déterminer la finalité du processus, les praticiens d'aujourd'hui se focalisent sur ce qui constitue l'essentiel pour l'entreprise et donnent une marge de manœuvre aux acteurs pour qu'ils mettent en œuvre le processus avec les ajustements nécessaires. On accepte l'idée que le « réel » puisse différer du « prescrit », qu'il est opportun de ne pas descendre au niveau le plus détaillé en donnant à l'opérateur de terrain autorité pour s'ajuster.

1.3 L'approche processus aujourd'hui : Réalité de la discipline

1.3.1 Un corpus de connaissances

Autour de la notion de processus s'est développé au fil du temps un ensemble de pratiques communément appelées « approche processus », ou encore la ou les « démarches processus », le « pilotage par les processus » ou le « management par les processus ».

Cet ensemble de pratiques se fonde sur tout ce que les praticiens et théoriciens ont tiré de leurs expériences ou observations au sein des organisations, et constitue une discipline proposée aux dirigeants pour les aider au pilotage de leurs organisations.

On parle aussi de « culture processus » pour désigner des entreprises qui s'y sont intéressées et ont travaillé leur processus au fil du temps, au point d'en faire un élément de leur culture et de leur organisation.

1.3.2 Une démarche par étapes

Le « BPM CBOOK® : guide du management par les processus » (*ABPMP - Association Business Process Management Professionnal, 2021*), ouvrage de référence pour les praticiens des processus, préconise un ensemble de pratiques que l'on peut mettre en œuvre en globalité ou par étapes.

³ Cf définition Wikipédia

En apparence très théorique, cet ouvrage propose en réalité un cadre précis permettant d'assurer une mise en pratique qui sera bien entendue réalisée au cas par cas.

Faire le lien avec la stratégie

La démarche processus ne détermine pas la stratégie, mais elle en est issue. Il est donc important d'identifier les processus de l'entreprise qui sous-tendent la stratégie afin d'assurer le lien avec elle. Ce sont sur ces processus qu'il convient de porter l'attention ^{4 5}.

Modéliser

Pour parvenir à modéliser les processus, il convient de réunir les acteurs / contributeurs et de les faire s'exprimer sur la réalité du processus tel qu'il est (« as is ») et non tel qu'il devrait être (le « prescrit »).

Quelle que soit la finalité de cette démarche, elle a plusieurs impacts positifs :

- elle est l'occasion pour les acteurs de se parler et d'échanger, même s'ils appartiennent à des directions et des cultures différentes ;
- elle leur permet de s'expliquer, de se comprendre et de s'attacher à préciser la signification des termes utilisés par les différents contributeurs qui peut parfois recouvrir des réalités différentes selon les activités ;
- elle fait émerger le processus en fonction de la réalité observée, et non d'une quelconque prescription : le but n'est pas de dire ce qui devrait être mais ce qui est. C'est seulement dans un 2ème temps que les acteurs se prononceront sur ce qui pourrait être amélioré / aménagé ;
- elle débouche sur des indicateurs que l'on pourra utiliser par la suite pour mesurer la performance du processus.

Dès ce stade, il est important d'être attentif à ne pas tomber dans la procédure, écueil que l'on reproche souvent à la démarche processus.

Si la liste des processus a bien été composée, la finalité de chacun d'eux se définit d'elle-même à travers l'intitulé du processus. Il peut néanmoins être intéressant de la questionner. Par exemple, un processus de facturation sert-il d'abord les clients ou la direction financière ? quelle est la priorité donnée par l'entreprise entre les deux ?

Analyser

Une fois ce travail réalisé, parfois en parallèle ou même avant, les acteurs du processus déterminent comment le processus peut être optimisé / amélioré en vue de mieux servir sa finalité.

Cette analyse débouche sur plusieurs évolutions à conduire : des aménagements d'organisation (par exemple suppression de contrôles en double) ou des

⁴ Sur les 80% des processus qui ne sont pas critiques pour la stratégie, certains peuvent néanmoins être très importants pour l'activité.

⁵ Différentes méthodes sont recommandées pour déterminer la stratégie (Business Model Canvas par exemple) et la décliner (Balanced Scorecard par exemple)

modifications en profondeur / transformation de processus au travers, par exemple, des projets de digitalisation.

On distingue souvent :

- les travaux peu coûteux, réalisables à court terme, permettant d'obtenir des gains rapides et visibles (« quick wins ») afin de prouver rapidement l'efficacité de la démarche,
- les travaux engageant des efforts / budgets plus importants permettant un véritable saut qualitatif dans la capacité du processus à servir sa finalité. On parle ici de transformation.

L'analyse des processus peut être réalisée sans modélisation, Dans ce cas, l'évaluation est menée en rapport avec les événements de déclenchement et de sortie du processus, sans passer par une description détaillée de l'activité.

Lancer les projets

Une fois les arbitrages réalisés, les travaux sont lancés, livrés et mis en œuvre.

Mettre en place un pilotage par les processus

Une fois les évolutions mises en œuvre, ou parallèlement à leur mise en place, les entreprises les plus avancées dans la démarche peuvent décider d'aller plus loin en adoptant une organisation dédiée, portée par des pilotes en charge d'un ou plusieurs processus.

Ce pilotage consiste essentiellement en deux fonctions :

- Surveiller / contrôler, grâce aux indicateurs mis en place, que les processus continuent de répondre à leur finalité avec le niveau de performance attendu dans la durée.
- Anticiper / préparer les évolutions des processus en tenant compte autant de l'actualisation régulière liée aux évolutions de la pratique que de l'observation de la concurrence et du marché.

Une vision transversale pour des enjeux de plus en plus nombreux.

Les pilotes ont donc un pouvoir transversal et c'est là un des grands apports de la démarche.

Ils offrent une vision totalement différente de la vision hiérarchique habituelle. Ils s'intéressent surtout aux intersections entre les différents pouvoirs hiérarchiques par lesquels passent les processus et qui sont souvent source de conflits, donc de dysfonctionnements.

Cette vision transversale est un des aboutissements les plus intéressants de la démarche. Elle permet de traiter les sujets, de plus en plus nombreux, qui nécessitent une coordination de l'ensemble des acteurs de l'entreprise pour atteindre un objectif transverse.

Disposer d'un référentiel de processus

Les entreprises les plus avancées ont généralement regroupé leur processus dans un référentiel qui recense selon les cas les modèles, la cartographie globale, les liens avec le système d'information et les données associées. Chaque processus peut être décliné au niveau le plus fin.

1.3.3 Un processus n'est pas une procédure !

Derrière le mot processus, on trouve une connotation plutôt négative qui l'associe aux mots « procédure » ou « règles » avec tout le côté intransigeant et contraignant que comportent ces termes.

Or l'approche processus n'est absolument pas une rédaction de procédures contraignantes. Au contraire, c'est une démarche qui consiste à décrire ce qui est (et non ce qui doit être) avec les acteurs de terrain, dans une logique beaucoup plus « *bottom up* » que « *top down* ». C'est en tout cas la bonne manière de l'appliquer, même si ce n'est pas toujours ce qu'on observe dans la réalité.

Un processus est une description. Il se complète par une procédure qui est une instruction spécifique pour réaliser une tâche ⁶.

Cette assimilation de l'un avec l'autre dans l'esprit de beaucoup, est un des éléments qui causent le plus de tort à la démarche, comme nous le verrons par la suite.

Il y a donc un vrai travail de clarification à faire afin de réhabiliter ce que constitue en réalité cette démarche et ce que peut en retirer une entreprise.

1.3.4 Les terrains d'applications de l'histoire récente

Si le travail sur les processus est un chantier permanent, certains phénomènes des dernières décennies ont été l'occasion de mettre en place des démarches basées sur les processus, notamment dans les entreprises du tertiaire (Cf interview de Hugues Morley Pegge, consultant et praticien de la démarche processus, en annexe) :

- des chantiers réglementaires de plus en plus nombreux, tels que Bâle II pour la Banque, ou Solvency II pour l'Assurance qui obligent à avoir une réflexion globale sur la manière de s'y conformer ;
- le développement de démarches qualité, type ISO, qui ont poussé les entreprises à une vision transverse des processus pour démontrer leur capacité à respecter la qualité de leurs prestations ;
- les démarches de *Business Process Reengineering* nées dans les années 90 ;
- les enjeux de systèmes d'information : la mise en place d'architectures de systèmes d'information basées sur des services logés dans les différentes briques applicatives qu'il faut mettre en relation pour servir les processus

⁶ Certaines démarches processus préconisent même de ne s'intéresser qu'à l'analyse sans passer par une description

clients (architectures de services ou SOA⁷, voire de micro-services aujourd'hui).

Un grand nombre de ces disciplines ont finalement trouvé un intérêt à s'appuyer sur une vision processus. Il y a eu « des initiatives avec une logique de proposition de valeur touchant notamment au métier, pour lesquelles on se posait la question de s'appuyer sur un référentiel de processus » qui ont très bien fonctionné.

1.3.5 La digitalisation comme nouveau terrain

La culture processus a donc une longue histoire derrière elle.

L'époque des 30 glorieuses lui a permis de franchir un cap, au point de devenir au fil des années 90 et 2000, une discipline connue.

Tout l'intérêt de la digitalisation aujourd'hui est qu'elle donne à la discipline un nouveau sens, en tout cas une opportunité de s'étendre et d'évoluer.

C'est une des raisons qui nous a incité à nous intéresser à ce sujet.

Avant de nous projeter sur ce rebond que connaît la discipline, tentons d'abord de poser un cadre et de définir ce qu'est la digitalisation et ce qu'elle engendre pour les entreprises et les individus. Nous verrons à la fin de cette 1^{ère} partie comment la technologie fait évoluer les processus.

1.4 La digitalisation : un nouveau paradigme aux impacts multiples

1.4.1 Les contours d'une révolution

On peut définir la digitalisation selon différents axes.

- Par rapport à sa vocation mercantile : Il s'agit d'une « économie où les biens et les services proposés par les entreprises sur le marché sont négociés grâce au commerce électronique ».
- Par rapport à la technologie : la digitalisation est un « procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un process ou un métier en « code informatique » afin de le remplacer et le rendre plus performant ».
- Par rapport aux processus : on peut se demander « comment les technologies digitales peuvent être utilisées pour modifier les processus métiers existants ».
- Par rapport aux impacts pour les entreprises : cette technologie permet « d'améliorer radicalement les performances ou la portée des entreprises ».

Par extension, certains définissent la **transformation digitale** comme « un processus visant à améliorer une entité en déclenchant des changements importants dans ses propriétés grâce à la combinaison des technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité ».

⁷ SOA : Service Oriented Architecture : principe d'architecture informatique reposant sur l'utilisation de composant logiciels ou « services » distribués. Un logiciel d'intermédiation ou « middleware » permet de mettre en relation ces composants pour produire le service au client.

Globalement, toutes ces définitions sont justes et se complètent.

La digitalisation est une révolution comme le fut la révolution industrielle, qui modifie profondément l'environnement dans lequel les organisations évoluent :

- L'extension des frontières naturelles des entreprises : grâce à l'internet, le rayon d'action n'est plus local mais potentiellement planétaire. Les entreprises peuvent accéder à des prospects / clients / usagers beaucoup facilement et largement qu'auparavant.
- A l'inverse, les entreprises sont devenues beaucoup plus facilement accessibles, donc plus exposées à la concurrence et vulnérables. Les marchés changent de frontières et éventuellement d'échelles, et la concurrence est accentuée par la facilité des échanges. Par ailleurs, Les réputations se font et se défont beaucoup plus facilement et rapidement : l'effet de halo ou de notoriété joue à plein, dans un sens comme dans l'autre.

Quelques aspects de cette révolution méritent qu'on s'y arrête pour bien éclairer l'impact de la digitalisation sur les entreprises et leurs processus. Il ne s'agit pas d'en décrire tous les aspects mais de relever ceux qui impactent le plus la modification des processus d'entreprises.

1.4.2 Tous des sacrés clients !

Nous sommes tous devenus, en tant que clients ou usagers, beaucoup plus exigeants puisqu'influencés par ce que l'offre nous permet d'obtenir sur Internet, qu'elles proviennent des géants du numérique, de start-ups ou d'entreprises traditionnelles.

Dans une étude sur les Fintechs et les Assurtechs, Les Echos Etudes (Les Echos Etudes, 2022) liste les attributs de valeurs que nous attendons aujourd'hui d'une proposition de valeurs :

- « Immédiateté
- Gratuité des services
- Parcours sans friction entre les différents canaux de distribution ou communication
- Proximité, qui passe aussi par la personnalisation des offres / services
- Transparence
- Autonomie. »

1.4.3 L'expérience client, le nouveau graal

Avec le digital, la concurrence est telle que le client, son « expérience » lors de son acte d'achat, et plus globalement tous ses points de contacts avec l'entreprise deviennent le point focal d'attention (on parle de « parcours client » et de « moments de vérité ») :

- Outre le processus d'achats, le parcours client englobe tout ce qui se passe en amont (la phase de découverte dès le 1^{er} moment de vérité, dit « ZMOT ») et en aval : la livraison et la facturation puis toute le suivi

/maintenance du client ainsi que les nouveaux services que le client peut souscrire.

- Cette expérience est vécue quel que soit le « canal » utilisé par le client (on parle d'omnicanalité). Il peut commencer son parcours sur un mobile, puis continuer sur son ordinateur, puis décider d'aller en agence ou en boutique etc. A chaque fois, il est important que le client ait la même vision, les mêmes possibilités.

Dès lors qu'une entreprise dispose de processus préexistants, elle doit les modifier pour les rendre homogènes et performants quels que soit le canal d'accès au client et quelle que soit l'offre considérée.

Comme nous allons le voir, ce travail s'avère d'une grande complexité, surtout pour les entreprises d'une certaine taille, proposant des offres multiples, avec des historiques et des solutions informatiques différentes.

C'est notamment ici que l'approche processus peut trouver un sens : en permettant de s'intéresser aux processus eux-mêmes en faisant abstraction, dans un 1^{er} temps, de la manière dont ils sont déclinés technologiquement ou opérationnellement. Nous y reviendrons.

1.4.4 L'apparition des *business model* disruptifs et la transformation des chaînes de valeurs.

L'économie digitale a permis l'émergence de nouveaux acteurs qui, en écho à la modification des attentes clients, ont transformé la manière d'y répondre.

Qu'il s'agisse des géants du web (la GAFAM ou leurs pendants chinois les BATX) ou des acteurs de petites tailles tels que les *fintechs*, *assurtechs* ou *regtechs*, tous ces nouveaux acteurs nés du digital trouvent peu à peu leur place dans les chaînes de valeurs traditionnelles en constituant des modèles à la fois alternatifs et disruptifs par rapport aux *business model* traditionnels.

Il ne s'agit pas seulement d'une nouvelle manière de répondre aux besoins des clients existants, mais d'une transformation de ces besoins : le client ne fait pas que transposer son acte d'achat sur internet, il modifie son comportement d'achats sous l'influence des possibilités offertes par le digital.

Le développement des plateformes incarne d'une certaine manière ce renouveau.

Cette concurrence d'un nouveau type est difficile à appréhender pour les acteurs traditionnels dont les marchés n'offrent pas toujours de barrières à l'entrée suffisantes pour y faire face. Ils doivent tout à la fois contrer cette nouvelle concurrence et s'en inspirer. Ce qui revient à protéger leurs *business models* existants, les moderniser pour rester attractifs et aller sur le terrain de ces nouveaux acteurs en misant sur l'innovation.

C'est un défi considérable.

On parle de « coopération » pour désigner le mélange entre coopération et compétition qui s'invite au cœur des chaînes de valeurs. La question du « *make or buy* » y devient prégnante : il ne s'agit plus de vouloir tout faire soi-même mais de trouver le meilleur assemblage entre compétences internes et externes pour

survivre dans ce nouveau contexte, même s'il faut pour cela s'appuyer en partie sur les compétences d'entreprises concurrentes.

1.4.5 Le rôle de la technologie

La technologie est à la base de la digitalisation. Les entreprises traditionnelles doivent l'intégrer dans leurs services & produits et plus globalement dans leurs business model.

Pour les entreprises traditionnelles, cela signifie :

- rechercher ce que la technologie peut amener dans tous les domaines,
- mieux maîtriser son système d'information.

Nous détaillons plus loin les différentes technologies entrant dans la digitalisation des processus.

1.4.6 « Un monde à +2° peut être assuré, Un monde à +4° ne peut plus l'être »

La complexité ne vient pas seulement de la révolution digitale mais aussi de deux évolutions majeures : la raréfaction des ressources et la mutation démographique.

Selon l'ONG américaine *Global Footprint Network*, le 8 août 2023 est le jour où l'humanité a consommé l'ensemble des ressources de la planète pour l'année 2023.

Par ailleurs, les entreprises voient leurs coûts de matières premières augmenter et leurs marges diminuer, voire devenir déficitaires.

Comment les *business model* d'aujourd'hui vont-ils pouvoir perdurer dans ce contexte de raréfaction des ressources ?

Il faut également composer avec une mutation démographique. Nous sommes passés de 3,6 milliards de terriens en 1969 à 8 milliards aujourd'hui, ce qui se traduit par une augmentation des inégalités : si 800 millions de personnes sont sorties de la pauvreté depuis 1969, une proportion beaucoup plus forte d'habitants vivent avec moins de 2\$ par jour.

Ce double enjeu est illustré par la « théorie du Donut », de Kate Raworth (*Raworth, 2017*), qui illustre ainsi les limites que doit respecter l'économie du 21^{ème} siècle : ne laisser personne sans ressources (au centre du donut) et ne pas augmenter la pression sur la planète (à l'extérieur du donut).

C'est une réorientation complète vers une économie qui devrait ainsi devenir plus juste et durable.

Le monde de l'assurance est, comme nous le verrons plus loin, acteur et observateur de ces phénomènes. Thomas Buberl, Directeur Général d'AXA le souligne : « Un monde à +2° peut être assuré, un monde à +4° ne peut plus l'être » (*Buberl, 2017*).

La technologie, en tant que solution de recours potentielle, ne permettra pas de sauver la situation à court terme.

Les jeunes générations sont totalement imprégnées de ces enjeux. Leur vision de l'entreprise et de la vie en est profondément modifiée. 70% des « millenials » ne s'identifient pas au modèle traditionnel de l'Entreprise.

C'est dans ce contexte que les entreprises vont devoir évoluer aujourd'hui et demain.

1.4.7 L'incertitude comme mode opératoire

Avec la prééminence de ces nouveaux enjeux, l'ensemble du contexte dans lequel les organisations opèrent aujourd'hui est devenu incertain, parfaitement résumé par l'acronyme bien connu de VICA (Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté).

Les entreprises doivent apprendre à vivre avec cette précarité et ces incertitudes comme par exemple, les risques climatiques et les conséquences de la guerre en Ukraine ou de l'inflation.

Comment faire face à tous ces enjeux puisqu'on ignore en partie leur portée réelle et concrète ? Sans doute en intégrant l'incertitude dans le mode opératoire, autrement dit en développant l'agilité, c'est-à-dire la capacité à réagir et rebondir en fonction des évènements.

Il ne s'agit donc pas d'évoluer d'un point A à un point B connu à l'avance mais de se transformer tout en gardant la possibilité de s'ajuster en fonction de paramètres qui peuvent bouger, de manière plus ou moins fréquente et sans qu'on en connaisse toute l'ampleur. Vaste programme !

Tout cela influe sur les démarches que doivent effectuer les entreprises traditionnelles pour faire face à la digitalisation et au changement de paradigme qu'elle induit.

1.5 La transformation en cours des entreprises traditionnelles

Pour relever tous ces défis, les entreprises dites « traditionnelles » se sont engagées dans des programmes de transformation souvent complexes et à forts impacts, qui concernent autant leur business model, leur organisation, leur culture, et tout naturellement leurs processus.

Ces entreprises constituent un bon terrain d'étude pour la digitalisation et la façon dont elle déstructure les processus.

A titre d'illustration, nous verrons dans la 2^{ème} partie plus spécifiquement comment la digitalisation se traduit pour les assureurs.

Dans cette première partie, nous allons tenter de relever ce qu'on pourrait appeler les invariants de la digitalisation, qui touchent de la même façon toutes les entreprises :

- Nous analyserons d'abord la transformation des processus, l'objectif n'étant pas de les traiter tous ni de les analyser dans le détail, mais plutôt de brosser quelques traits généraux et de les illustrer.
- Nous regarderons aussi la manière dont les organisations se transforment en lien avec la digitalisation des processus.

Dans les chapitres suivants, nous tenterons d'analyser la manière dont les individus et les collectifs au travail vivent cette transformation et nous verrons en quoi la technologie est facilitatrice de transformation et porteuse de bouleversements potentiels.

1.5.1 La transformation des processus d'entreprises

Nous analyserons dans un premier temps comment cette transformation des processus s'opère et avec quels résultats.

Nous poserons dans un deuxième temps quelques questions sensibles soulevées par la digitalisation des processus.

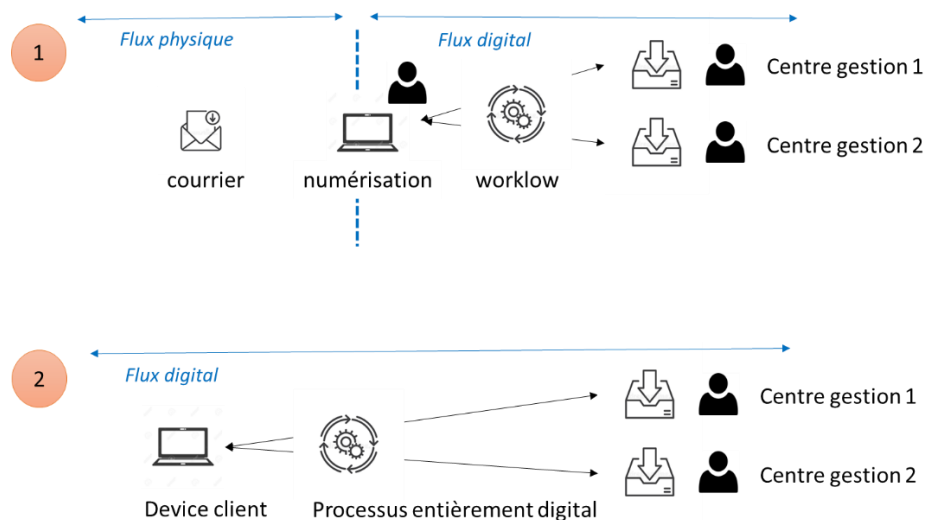
1.5.1.1 Les étapes de cette transformation

La dématérialisation comme étape préalable

Avant d'atteindre une maturité digitale, les entreprises traditionnelles passent souvent par une étape intermédiaire.

Pour conserver un canal d'échanges papiers pour les clients rencontrant des difficultés à passer au digital, on passe par une numérisation des courriers entrants pour les rendre exploitables par les processus de traitements digitaux internes.

Cette étape est une forme de préparation pour passer ensuite à des échanges purement digitaux.



En réalité, cette mixité papier / digital est souvent maintenue car il est difficile de supprimer totalement tout échange papier.

C'est néanmoins une étape qui permet d'obtenir des gains de différentes natures :

- gains financiers, du fait de l'économie des coûts de transmission de flux papier (affranchissement etc.),
- gains en rapidité et réactivité ; une fois numérisé, le flux de document peut passer d'une étape à l'autre quasi instantanément, contribuant à une réponse rapide.

BPMS et gestion indépendante des processus

Les solutions de *Business Process Management System* qui se sont développées depuis les années 90 permettent aujourd'hui aux entreprises de créer et gérer leurs processus indépendamment des applications de gestion (nous y reviendrons dans le chapitre sur les technologies au service des processus).

Elles incarnent la digitalisation des processus, même si elles ne sont pas les seules solutions à créer de la valeur dans ce domaine.

En réalité, les entreprises ont souvent mis en œuvre ces solutions pour digitaliser les processus de gestion des demandes clients (même si cela peut concerner d'autres domaines) de manière transverse à l'entreprise, en lien avec le développement de l'expérience client et des relations omnicanales.

Les applications avec lesquelles elles se connectent, ainsi que le système d'information dans son ensemble, doivent être préparés et adaptés, afin de pleinement tirer profit de ces solutions (permettre les connexions, offrir une vision d'ensemble des processus...).

1.5.1.2 La création de valeur de cette transformation

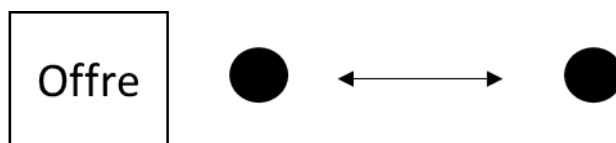
Transformation des processus de relation clients

La digitalisation des processus de relation clients permet de rendre l'expérience client plus fluide et plus rapide. Elle s'avère néanmoins complexe à mettre en œuvre pour les entreprises traditionnelles.

Pour comprendre l'impact de la transformation digitale sur les processus de relation clients, le plus simple est de partir de la situation antérieure et mesurer le chemin parcouru.

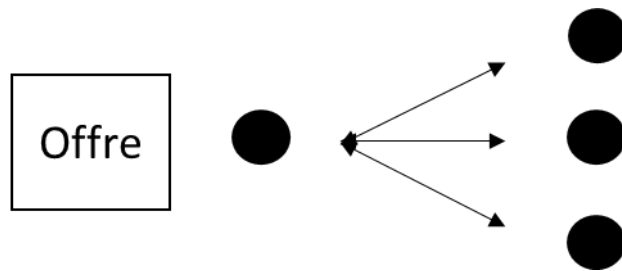
Du passé simple au présent complexe

Pour schématiser, avant l'ère du digital, les entreprises fonctionnent vis-à-vis de leurs clients dans une relation très simple : un client a un point de contact unique.



Cet interlocuteur unique apporte au client la réponse à ses besoins en recherchant les informations nécessaires.

Aujourd'hui, au gré des transformations qui ont eu lieu, ce canal simple reliant le client à l'entreprise est devenu multiple. On parle d'omnicanalité. Dans ce contexte, chaque client peut utiliser plusieurs canaux d'information ou de service :



Quelles que soient les activités de l'entreprise, ces canaux sont principalement : les agences (permettant les contacts physiques ou « présentsiels »), le canal mobile et le site internet.

La difficulté réside dans le fait de devoir apporter la même réponse au client quel que soit le canal utilisé ; sachant qu'au cours de son expérience, chaque client aura tendance à alterner entre les différents canaux.

Pour y faire face, l'entreprise doit repenser globalement ses processus de relation client en s'assurant que les réponses sont complètes, cohérentes et homogènes selon les 3 canaux : cela exige de concevoir des processus digitaux pour les nouveaux canaux (mobiles et internet), mais également de réinclure la relation agence dans cette relation omnicanale.

C'est en soi un chantier complexe, d'autant plus que les différents canaux sont souvent gérés par des services qui n'ont pas la même culture, la même organisation ni le même socle technologique.

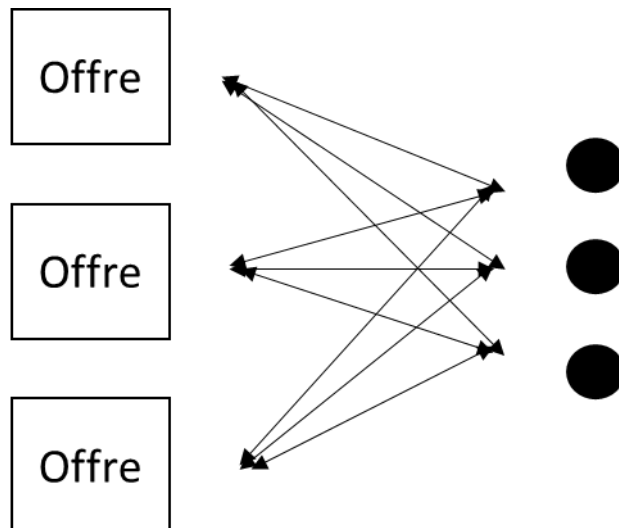
Expérience client :

L'expérience client englobe tout le parcours du client avec l'entreprise, de l'amont (avant la vente) à l'aval (les processus de vie du produit / service une fois vendu).

C'est donc la cohérence globale omnicanale qui est recherchée à tous les moments de vie du client avec l'entreprise. On mesure combien l'exercice est difficile et engageant pour l'entreprise !

Complexité de l'organisation / multiplicité des offres :

Enfin, si on prend en compte le fait que les entreprises recouvrent généralement plusieurs BU et plusieurs offres, elles doivent opérer cette transformation pour l'ensemble de ces activités. Cela suppose de mettre en relation les différentes offres pour l'ensemble des clients via les différents canaux utilisés par les clients, et ce pour les différents moments de vie du client avec l'entreprise. On entre donc une « expérience client » basée sur une relation n pour n sur l'ensemble du parcours client :



Le pilotage de ce chantier peut s'avérer d'une extrême complexité (surtout dans une entreprise de grande taille, ayant des équipements variés fruit d'une longue histoire, et gérée par des responsabilités diverses et **disséminées**).

Pour ce type d'entreprise, dites traditionnelles, c'est pourtant la seule façon de créer de la valeur dans un contexte de digitalisation.

C'est un chantier que les grandes entreprises ne peuvent mener que dans la durée, par étapes successives, et que les concurrentes « *digital nativ* » n'auront pas à réaliser.

La connaissance client comme gage de qualité

Les réponses apportées aux clients par les entreprises doivent être pertinentes et complètes, ceci d'autant que nous avons tous, en tant que consommateurs, augmenté notre niveau d'exigence : Nous attendons une réponse personnalisée, immédiate et transparente.

Comment produire des réponses personnalisées si ce n'est en améliorant la connaissance des clients ?

Or cette connaissance client tend à se disperser au fil des fusions et de l'enchevêtrement des systèmes d'information.

Auparavant, elle était stockée dans des dossiers, ce qui était plus simple... Aujourd'hui, les données clients existent mais doivent être regroupées, centralisées avant de pouvoir être exploitées. C'est l'objet d'une large part des chantiers SI des entreprises.

Transformation des processus interne et efficience opérationnelle

C'est dans ce domaine que les technologies digitales apportent le plus de valeurs.

Elles permettent une fluidification de l'information au sein des différents services de l'entreprise, accélérant ainsi leur traitement.

Un travail d'analyse permet d'identifier les améliorations dans les processus et de les mettre en œuvre rapidement.

Des solutions de robotisation permettent aujourd'hui d'automatiser les tâches volumineuses, répétitives et sans valeur ajoutée.

L'organisation peut centraliser ses traitements et les répartir dans les différents services au mieux de leurs capacités.

Les collaborateurs peuvent ainsi être réalloués à des tâches à plus forte valeur ajoutée, sous réserve de mettre en place des programmes d'accompagnement.

1.5.1.3 Quelques questions soulevées par cette transformation

La standardisation des processus, productrice ou destructrice de valeur ?

Le client attend, on l'a vu, une réponse performante, homogène, complète, précise et multicanale en tout point de l'organisation.

Cette attente tend à globaliser les processus, donc à les standardiser (les rendre identiques d'un point à un autre de l'entreprise).

C'est un sujet sensible car les processus sont historiquement une partie de ce qui fait la marque de fabrique d'une entreprise. Transposés à l'échelle d'une grande entreprise d'aujourd'hui, ils constituent ce qui fait le savoir-faire d'un artisan : Pour schématiser, j'achète ma baguette dans une boulangerie parce que le boulanger la fabrique avec des processus (sa recette) qui font sa qualité⁸. De même, je m'adresse à une grande entreprise parce que j'estime que son service ou son produit, lui-même le fruit de ses processus, est de qualité.

Or, si je standardise tous mes processus, comment puis-je faire pour que mon service ne devienne pas complètement indifférencié, pour qu'il continue de refléter mon identité, celle que mes clients attendent de moi et à laquelle mes salariés sont attachés ?

C'est avant tout la clairvoyance du ou des dirigeants qui est en jeu : quelle est l'intention derrière la digitalisation ? si le prisme choisi est uniquement la recherche de gains financiers, l'entreprise risque, par le fait d'une forte dilution des responsabilités, de gommer ces spécificités dans la transformation digitale. Si en revanche cette préoccupation est affichée au plus haut niveau, le risque est moindre.

Ce ne sont pas les technologies qui sont en cause dans cette question car comme nous le verrons plus loin, elles offrent la possibilité, à l'échelle d'une unité locale, d'une région ou d'une entreprise, de digitaliser sans gommer toute spécificité.

Au fond, la question est de savoir où se situe aujourd'hui la valeur d'une entreprise et si les processus entrent en compte dans cette valeur. Nous reviendrons en 3^{ème} partie sur ce sujet.

⁸ Nous verrons en 3^{ème} partie qu'une autre vision considère que la valeur distinctive d'une entreprise n'est plus dans les processus mais dans les règles et les événements qui les encadrent.

Les ambivalences du *self care*

Un des aspects frappants de l'avènement du digital dans la relation client tient au transfert d'une partie des processus de gestion vers les clients / prospects.

Ce transfert est ambivalent.

Il vise au départ à donner le plus d'autonomie possible au client pour qu'il apporte lui-même les informations dont les entreprises auront besoin pour traiter la demande, et qu'il oriente lui-même le processus vers ce qu'il cherche. Il répond donc à un souci d'efficacité, tout en apportant des gains de productivité.

Pourtant, en déportant vers les clients la saisie d'une partie des données, les entreprises intègrent ces derniers dans leurs processus et ce faisant, elles mettent à nue les processus tels qu'ils sont, c'est-à-dire parfois inaboutis ou incomplets, pour les cas d'usages complexes ou peu fréquents mais aussi parfois les cas d'usages simples⁹.

Ce faisant, elles prennent le risque de perdre la confiance des clients : nous subissons tous les affres de processus digitaux qui ne traitent pas, ou pas totalement, notre demande et nous nous trouvons alors démunis parce que l'entreprise nous maintient dans une relation purement digitale, face des FAQ ou des chatbots, et limitant tout recours à un contact humain.

Comment ne pas y voir un usage excessif de l'automatisation et une forme de « déshumanisation » des processus de relation clients ?

Il faut avoir conscience de ce risque et de la perte de confiance qu'il peut engendrer envers l'entreprise.

Ce réglage entre automatisation et interactions humaines dans les processus est crucial pour les entreprises aujourd'hui. Il est étonnant que les entreprises n'y prennent pas plus garde.

Bien exploiter les données pour rester en proximité des clients

Offrir un parcours client sans couture suppose de bien exploiter les données clients.

Plusieurs difficultés se présentent :

- Il faut posséder les données : face à un prospect, c'est plus difficile par définition.
- S'il s'agit d'un client existant, il faut être capable d'exploiter les données dont on dispose : C'est loin d'être évident car, comme nous le verrons plus loin, en général les données sont dispersées dans le système d'information. Il faut donc pouvoir les extraire, les rassembler, les homogénéiser et les rendre exploitables. Et c'est loin d'être facile.

⁹ En réalité, la scission entre automatisation et besoin d'interaction humaine est liée au fonctionnement du service : si le service fonctionne, il faut privilégier un processus automatisé mais dès l'apparition d'un problème, il faut savoir introduire de l'interaction humaine. Ce qui renvoie à la gestion des processus internes.

Quoiqu'il en soit, c'est pour les entreprises un point fondamental car ne pas offrir une expérience client personnalisée comporte un vrai risque d'éloignement.

Autant nous sommes exaspérés quand nous devons répéter plusieurs fois les mêmes informations à un fournisseur, autant nous sommes d'entrée mis en confiance quand l'interlocuteur que nous avons pour la 1^{ère} fois a toutes les informations qui nous concernent et les intègre dans sa réflexion.

1.5.2 L'influence de la digitalisation sur les organisations

Avec la digitalisation, et notamment celle des processus, les organisations sont confrontées à de multiples enjeux.

Les chantiers sont nombreux et longs à faire aboutir parce que les organisations, tout comme les individus qui les composent, sont imprégnées de cultures et d'historiques, qu'il est impossible de transformer d'un coup.

Voici quelques-uns des chantiers et des tendances auxquels elles se sont confrontées.

Digitaliser les processus au risque de la rigidification

Les organisations sont aujourd'hui poussées à digitaliser les processus pour rester compétitives.

Comme nous le verrons ultérieurement, cette digitalisation est globalement créatrice de valeur pour les processus.

Toutefois, elle comporte un risque de rigidification : si les processus nouvellement digitalisés sont modélisés de manière trop détaillée, les acteurs du processus ne pourront avoir la marge de manœuvre nécessaire pour s'ajuster en fonction des situations. Or, nous l'avons vu avec le COVID : l'exception doit entrer dans le processus nominal pour permettre aux acteurs de s'ajuster.

De même, avec la digitalisation, les entreprises veulent uniformiser leurs processus à l'échelle globale afin de les rendre fluides et de les faire exécuter sur l'ensemble de l'organisation. Il y a derrière cela une volonté centralisatrice de contrôle qui va à l'encontre de l'initiative et de la créativité des acteurs.

S'ouvrir pour survivre

On l'a vu, la digitalisation fait naître de nouveaux acteurs à la fois partenaires et concurrents, basés sur un modèle *full digital* mais que les grandes entreprises intègrent dans leur chaîne de valeur ¹⁰.

Les organisations deviennent donc par nécessité beaucoup plus ouvertes qu'auparavant parce qu'elles doivent composer avec ces nouveaux acteurs, tout en préservant leurs parts de marchés.

¹⁰ Par exemple, certains assureurs vont s'appuyer sur une start up ou licorne spécialisée dans la détection de fraudes pour améliorer leur offre de service. Pour cela, ils vont développer des interfaces (ou API) permettant d'échanger des informations destinées à être utilisées dans le cadre d'un processus basé sur des offres de valeurs internes et externes.

Transformer la culture d'entreprise

L'univers dans lequel les entreprises naviguent aujourd'hui est de plus en plus incertain, nous l'avons vu. Cette incertitude n'est pas seulement liée à une nouvelle concurrence mais à la complexité des enjeux environnementaux et géopolitiques.

Elles ont pris conscience de la fragilité de leur *business model* et cherchent donc à instiller une culture de l'innovation pour renforcer leur agilité grâce à la mise en place de structures souples et flexibles, assimilables à des structures projets.

De même, elles cherchent à stimuler la capacité d'adaptation et d'innovation grâce à la mise en place de méthodologies agiles, permettant non pas de gérer des projets sur des cycles longs mais au contraire de favoriser des démarches itératives et collaboratives avec des visées court terme.

Ces structures ont vocation à explorer de nouveaux *business model* en s'inspirant notamment de la concurrence digitale¹¹.

Elles cohabitent au sein de l'entreprise avec la structure principale portant le *business model* majoritaire.

Faire évoluer le système d'information

Nous verrons plus loin que le système d'information est le socle de la digitalisation et que les organisations doivent s'appuyer sur un SI performant pour digitaliser les processus et s'ouvrir à des échanges externes.

Cette transformation du SI est un chantier long et complexe, ne pouvant se faire, dans les grandes entreprises, que par étapes successives. Là encore, les grandes organisations sont le fruit de leur histoire et elles doivent composer avec des systèmes anciens qui n'offrent pas souvent la souplesse et l'ouverture nécessaire pour basculer dans le monde digital.

Conclusion

Les entreprises sont traversées de multiples tensions à l'heure du digital.

Elles ont une volonté centralisatrice de standardiser les processus pour optimiser leurs coûts de gestion.

Dans le même temps, elles ont une volonté d'adopter une organisation beaucoup plus souple et agile, portée sur la culture de l'innovation et ouverte sur l'extérieur.

Elles rencontrent enfin des résistances naturelles à évoluer rapidement : celles des individus et des systèmes, qui sont le fruit d'une histoire et d'une culture.

¹¹ Prenons l'exemple de la SNCF : elle a non seulement noué des accords avec Blablacar pour l'intégrer dans son offre de service mais elle s'en est inspirée en créant une offre de service qui lui est propre : Ouicar.

1.5.3 Conséquences de la digitalisation sur les individus et les collectifs au travail

Dans ce chapitre, intéressons-nous à la manière dont elle impacte les individus et les collectifs au travail.

On sait depuis Schumpeter que les révolutions s'appuient sur un principe de destruction créatrice (*Schumpeter, 1942*). Nous sommes en chemin vers la révolution digitale et il est un peu tôt pour en tirer des conclusions. Nous proposerons donc des éléments d'analyse tirés de la lecture d'articles et de points de vue divers, que nous considérons plus comme des tendances, des risques, des observations, des perceptions...plutôt que des affirmations **générales**.

Nous traiterons trois sujets en particulier :

- L'impact de la digitalisation, notamment celle des processus, sur le travail des cadres. Ils sont devenus très nombreux ces dernières décennies et sont les plus impactés par la digitalisation, notamment par l'automatisation croissante des processus. Nous nous appuyerons pour cela sur un article exploratoire de 2021 publié par Cairn.Info : « A l'encontre d'une digitalisation inclusive dans les organisations : l'émergence d'un e-taylorisme chez les cadres » (*Biaz-Brasseur, 2021*).
- Les deuils et pertes de repères engendrés par la digitalisation, en nous appuyant sur un article de 2022 publié par Cairn.Info : « Pertes et deuil des acteurs de la digitalisation : Le cas de l'automatisation des caisses dans la grande distribution suisse » (*Audrin-Davoine-Métraux, 2021*).
- Les modifications des modes d'appropriation du fait de l'augmentation des outils digitaux dans l'entreprise. Nous nous appuyerons principalement sur un article publié en 2022 dans la revue « Management & Avenir » : « L'appropriation intelligente de la transformation digitale : un processus collectif peu formalisé » (*Chabanet-Cloarec-Petani-Richard-Zaoui, 2021*),

Nous renvoyons le lecteur en Annexe pour une synthèse plus large de ces articles.

1.5.3.1 La digitalisation entraine-t-elle l'émergence d'un e-taylorisme ?

Cette étude exploratoire réalisée en 2021 (*Biaz-Brasseur, 2021*) met en exergue les effets contrastés de la digitalisation sur le travail des cadres :

- une « exigence d'immédiateté » issue de la diffusion des outils digitaux, pouvant être vécue comme un stress et entraîner une surcharge de travail ;
- une plus grande transparence des employeurs, favorisée par les plateformes d'échanges d'avis ;
- une fragilisation de l'emploi des cadres du fait du développement des missions ponctuelles réalisées sous la surveillance des plateformes d'échanges, pouvant être perçue comme le prélude à une forme d'« Uberisation » du travail ;
- une dépendance à la technologie en augmentation (pour les cadres comme pour les autres populations), entraînant une diminution de la réflexion, une

dépendance aux outils pour accéder à l'information, une plus forte connectivité, un rythme de travail beaucoup plus élevé et une séparation beaucoup plus floue entre les sphères professionnelles et personnelles ;

- un « rétrécissement des marges de manœuvres » des cadres du fait à la fois d'une « exigence de rythme plus fort », d'une « dépendance aux procédures », d'une réduction du nombre de cadre et de modes de management réducteurs ;
- Une perte de sens liée au fait que les cadres ne voient plus qu'une partie de la chaîne de valeur ;
- Enfin une perte de reconnaissance liée à une remise en cause par les salariés des structures hiérarchiques et du management.

Aujourd'hui, les cadres, dont la proportion dans la population active a fortement augmenté, voient leur statut se banaliser et leurs marges de manœuvres rétrécir. Ils subissent des exigences plus fortes et contradictoires. Et cela se traduit par une augmentation des *burn out*, des arrêts maladies et du « *bore out* ».

Faisant un parallèle historique, l'étude compare ensuite le taylorisme du début du 20^{ème} siècle affectant la population des artisans, ouvriers et contremaitres, avec le e-taylorisme d'aujourd'hui affectant la population des cadres dans leur diversité. Dans les deux cas, l'objectif est d'améliorer la productivité et la conséquence une perte de savoir-faire, de fierté, d'autonomie et de sens au travail.

Dans le cas du taylorisme, il y a dépossession et transfert de la connaissance de l'ouvrier vers l'ingénieur. Et dans celui de l'e-taylorisme, du cadre vers la technologie.

Pour conclure, l'étude souligne que la technologie digitale va à l'encontre d'une volonté d'inclusion des cadres dans l'entreprise : « innovation sociale et innovation technologique semblent ressortir comme deux dynamiques divergentes ».

Or c'est la technologie qui semble « dominer la sphère professionnelle » aujourd'hui. Elle est le vecteur qui permet à cette dépossession et ce transfert d'opérer.

L'idée que « la technologie donne davantage d'autonomie » est donc, selon cette étude, un leurre.

Nous reviendrons sur ce sujet lorsque nous évoquerons les apports de l'approche processus.

1.5.3.2 Appropriation du digital : entre deuil et intelligence collective

Les projets de mise en œuvre de solutions digitales sont-ils révélateurs d'une autre manière de vivre le changement, spécifique au digital ? Que se joue-t-il au moment de ces changements ?

Deuil et perte de repères ?

Une étude porte précisément sur ce sujet (*Audrin-Davoine-Métraux, 2021*) : « Pertes et deuil des acteurs de la digitalisation : Le cas de l'automatisation des caisses dans la grande distribution suisse ».

Elle développe l'idée qu'il y a une « transformation (...) profonde d'un ensemble de significations sociales » qui entraîne des pertes identitaires et des « pertes de représentations collectives » :

- perte de sécurité et stabilité par rapport à l'emploi,
- perte liée à la multiplicité des clients au même moment,
- perte de la relation avec le client,
- perte de sens collectif du fait de la dégradation de l'image de l'entreprise pour les salariés.

De ce fait, il convient de ne pas uniquement axer le jugement de la digitalisation sur « les bénéfices » mais aussi de « se pencher sur ses implications en matière de pertes, de deuil et de transformation profonde de sens pour les acteurs concernés » car elles « génèrent des résistances au changement ».

Comme le souligne également l'ANACT, il faut s'intéresser à l'expérience travailleur tout autant qu'à l'expérience client ¹² (*Anact, 2019*).

L'intelligence collective foisonnante, une nouvelle forme d'appropriation ?

L'article « L'appropriation intelligente de la transformation digitale : un processus collectif peu formalisé » (*Chabanet-Cloarec-Petani-Richard-Zaoui, 2021*) propose un éclairage sur la façon de s'approprier intelligemment les outils digitaux.

Un premier constat est que la digitalisation « modifie les interactions entre personnes dans la sphère professionnelle et en dehors ».

La technologie permet de partager la connaissance avec le plus grand nombre de salariés, de « casser les silos » en facilitant l'échange entre personnes pourtant éloignées. Elle autorise des échanges fréquents, spontanés, entre personnes pouvant avoir des « modes de pensées divergents ou convergents » ¹³.

Pour le management, il convient de revoir sa manière de faire, notamment en restant attentif à :

- éviter une vision surplombante, apprendre à « gérer une main d'œuvre de plus en plus volatile » et promouvoir des « formes d'organisations plus horizontales qui libèrent les énergies » ;
- favoriser l'appropriation des outils digitaux grâce à une dynamique collective basé sur l'informel, dans un fonctionnement de type « bancs de poissons » ou « tout le monde peut être ressource » : organiser des

¹² Cf notion de symétrie des attentions.

¹³ Le télétravail a été un facteur accélérateur de ce phénomène.

webinaires facultatifs, laisser certains salariés devenir l'interlocuteur privilégié parce qu'ils « ont pris l'outil en main ».

1.5.3.3 Conclusion

Ces études montrent que la question de l'appropriation du digital par l'individu et le collectif au travail est infiniment complexe : on peut s'effrayer des difficultés et leurs conséquences, ou bien se rassurer en observant que nous avons réussi avec le temps à surpasser les obstacles de la révolution industrielle.

Au fond, la révolution digitale ne serait qu'une version en accéléré des révolutions précédentes et il « suffirait » de s'adapter comme nous avons su le faire.

Or, l'accélération n'est pas la seule spécificité de la révolution digitale : le fait par exemple qu'elle impacte au même moment l'ensemble de la planète en est une autre. De même que la concomitance avec deux autres facteurs majeurs de complexité : la raréfaction des ressources et le climat d'une part, les mutations démographiques d'autre part.

Tous ces aspects peuvent jouer sur la manière dont les individus reçoivent et vivent la transformation digitale.

Les processus vivent aussi leur transformation digitale. Sont-ils pour les individus facteurs de libération des tâches fastidieuses ? Ou au contraire les instruments d'un asservissement supplémentaire ?

Au fond, ils seront ce que les hommes en feront. Nous reviendrons sur ces sujets en troisième partie.

1.6 Ce que la technologie amène aux processus

DE QUOI PARLONS-NOUS ?

Informatisation, digitalisation, comment s'y retrouver ?

L'informatisation désigne l'ensemble des moyens, matériels, logiciels (ou applications, programmes) et réseaux, pour automatiser le traitement des données, qui se concrétisent dans les entreprises par un système d'information.

On utilise généralement le mot digital pour désigner la démocratisation de l'usage de ces moyens informatiques provenant de la diffusion de l'internet. Les 3 composantes de l'informatique ont gagné en fluidité, en rapidité et en capacité, ce qui a rendu leur usage beaucoup plus démocratique. Il y a une dimension culturelle dans ce mot, alors que l'informatique désigne plutôt une science.

Quand nous parlons de digitalisation des processus, nous désignons en réalité comment nous les rendons de plus en plus immatériels pour pouvoir les rendre plus fluides, rapides et avec des capacités plus grandes. En réalité, nous englobons souvent les deux étapes d'informatisation et de digitalisation sans distinguer leur apport dans cette opération.

Solutions, technologies ?

Les solutions offrent un ensemble complet de fonctionnalités à la disposition d'un utilisateur au service d'un objectif donné (par exemple, des solutions de Business Process Management permettent, grâce à différentes fonctions, de concevoir et d'exécuter des processus digitalisés).

Une technologie désigne une technique informatique « brute », par exemple l'intelligence artificielle. Elle peut être employée dans des solutions mises à la disposition des utilisateurs.

Dans ce travail, nous utilisons aussi le terme « la technologie » (ou « les technologies ») quand nous évoquons ce qu'elle engendre de manière générique sur les processus. Dans ce cas, ce terme désigne l'ensemble des technologies, quelles qu'elles soient, et la manière dont il va impacter les processus

Pour compléter ce tableau général, nous souhaitons apporter un éclairage sur ce que la technologie apporte par elle-même dans la digitalisation, celle des processus en particulier.

Toute entreprise devient encore plus technologique avec la digitalisation : il n'est plus possible de délivrer ses produits & services sans technologie. Et à l'inverse, il est vivement recommandé de commencer par « penser processus » avant de s'adonner à la technologie.

Ce que résume très bien Jean-François David, stratège et membre de France Processus, par la formule : « pas de processus sans technologie mais pas de technologie sans processus ».

Il est donc utile de bien comprendre en quoi la technologie actuelle peut soutenir la digitalisation des processus et ce qu'elle comporte d'innovant pouvant amener à les modifier profondément. Ayons toujours en tête, toutefois, que dans la pratique, l'implémentation des technologies est toujours plus complexe.

Par souci de simplification, nous présentons ces solutions & technologies de façon séquentielle mais cette distinction est fictive car elles s'enrichissent et se rejoignent les unes les autres. Et cette liste

n'est pas exhaustive.

1.6.1.1 Architecture d'entreprise pour disposer d'une vision d'ensemble

Pour reprendre les termes du CBOK ¹⁴ (ABPMP - Association Business Process Management Professionnal, 2021), « le management par la technologie commence et se termine par l'architecture d'entreprise ». Leur objectif est « d'organiser l'infrastructure informatique pour l'aligner avec la stratégie ».

En ce sens, un travail autour de l'architecture d'entreprise est une condition indispensable à une digitalisation cohérente et complète des processus.

Ces architectures cherchent à offrir une vision d'ensemble de l'entreprise afin d'éviter le travail en silo et augmenter l'agilité et la cohérence du SI. Elles font aussi le lien entre la vision haute, stratégie et processus métier notamment, et le soubassement technologique et applicatif qui les soutiennent. En ce sens, elles sont aussi un vecteur de transformation et d'amélioration des architectures technologiques des entreprises.

Il y a généralement 4 niveaux : un niveau métier (les priorités du métier, qui traduisent le 'pourquoi'), un niveau fonctionnel (les fonctionnalités et les données), un niveau applicatif (applications requises pour soutenir la stratégie) et un niveau infrastructure (matériel, logiciel etc.). Tout découle donc des processus métier et c'est pourquoi les solutions d'EAM¹⁵ et de Business Process Management sont souvent associées.

Pour rendre le SI de plus en plus agile, les architectures à base de services ou micro-services se sont développées : elles permettent, grâce aux API, d'augmenter le découplage des composants logiciels c'est-à-dire de développer et déployer des fonctionnalités indépendantes pouvant être assemblées en fonction de la demande.

1.6.1.2 Solutions au service de la digitalisation des processus

Enterprise Content Management

A l'instar de la dématérialisation des processus, les solutions d'ECM sont un peu la 1^{ère} marche de la digitalisation.

Elles permettent de gérer « l'ensemble du contenu d'une organisation »¹⁶ en gérant des documents ou informations structurés (avec un format prédéfini) ou non structurés (sans format prédéfini, tels que des documents textes ou multimédias).

Une solution d'ECM permettra de gérer les courriers papier, courriels, télécopie, contrats, etc., dans une même infrastructure.

Business Process Management System

¹⁴ La référence pour ce chapitre est le « CBOK : Guide du Management par les processus » (ABPMP - Association Business Process Management Professionnal, 2021)

¹⁵ EAM : Enterprise Architecture Management

¹⁶ Cf définition donnée par Wikipedia

Les solutions de BPMS (ou BPM, ou « gestion [ou amélioration] des processus d'affaires » en français) permettent de « reconcevoir rapidement les opérations et l'exécution des processus d'entreprise ». Ce sont les solutions le plus immédiatement liées au management des processus : elles en sont en quelque sorte la traduction technologique.

Reposant sur une approche transverse de l'organisation, ces solutions permettent de gérer en totalité les processus :

- Modéliser et analyser les flux de travail, les tâches, les rôles, ... entre les différents acteurs de l'organisation qui contribuent au processus,
- Les exécuter (on peut définir si l'exécution est automatisée, semi automatisée ou manuelle),
- Les automatiser (on parle aussi de Business Process Automation dans ce dernier cas),
- Les documenter,
- Les piloter,
- ...

Elles reposent généralement sur un outil de « *workflow* » (soubassement technologique permettant de gérer et d'exécuter les tâches au sein d'une organisation) et intègrent toute une série de fonctionnalités dont les moteurs de règles, qui permettent d'exécuter un processus en fonction de règles prédéfinies.

Une dimension d'intégration de systèmes est présente dans ces solutions pour pouvoir connecter des applications d'entreprise de toutes natures et toutes générations (ERP¹⁷, SCM¹⁸, CRM¹⁹, applications spécifiques ou *legacy*²⁰, ...) afin de pouvoir, lors de l'exécution du processus, échanger de données via des API²¹ ou des bus d'entreprise²².

En effet, toutes les données ne sont pas stockées aux mêmes endroits dans un système d'information. Par exemple, en assurance, un processus peut avoir besoin de récupérer des informations provenant d'un outil de *scoring* de risque et des données clients qui sont stockées dans un ERP ou un CRM.

Ce marché connaît un fort développement : plus de 14% entre 2017 et 2023 selon une étude de Market Research Future. (16 milliards USD en 2023.).

Case Management

Les solutions de *Case Management* sont proches des solutions BPMS mais elles reposent sur le principe d'une gestion de dossier (plutôt que de processus). Elles

¹⁷ Un ERP (*Enterprise Resources Planning*) est une solution de gestion dédiée à un métier. Il intègre toutes les fonctionnalités et concentre toutes les données nécessaires à ce métier.

¹⁸ Une solution de *Supply Chain Management* gère toute la chaîne logistique d'une entreprise

¹⁹ Un logiciel de CRM (*Customer Relationship Management*) gère toute la relation client (traçage des interactions avec les clients, suivi de la satisfaction etc.).

²⁰ Les systèmes « *legacy* » sont les systèmes anciens mais toujours utilisés dans l'entreprise

²¹ Une API (*Application Protocole Interface*) est une interface permettant de connecter un logiciel ou un service à un autre afin d'échanger des données.

²² Bus d'entreprise ou *middleware* désigne les solutions permettant l'interconnexion d'applications entre elles.

sont plutôt dédiées au traitement des processus complexes et non prévisibles. Par exemple, sur certains dossiers de sinistres, l'ordre des événements n'est pas toujours identique (réception de pièces, mise à jour d'une information, ...) et la durée de vie du sinistre est longue.

Les solutions de *case management* reposent sur des « états » qui sont mis à jour par l'arrivée d'événements permettant ainsi de passer à l'état suivant selon différents scénarios, de réaliser des actions de toutes natures jusqu'à l'état final du processus (la clôture du dossier).

Robotic Process Automation*²³, *Task Mining

La technologie RPA permet d'automatiser les tâches répétitives, volumineuses et à faible valeur ajoutée en captant l'action de l'utilisateur sur les écrans des applications. Elle reconstitue ainsi les processus et peut les rejouer à l'infini.

C'est un domaine qui connaît également un très fort développement, pour l'instant réservé à l'automatisation des processus simples mais qui promet de s'enrichir au rythme des avancées de l'IA et de l'enrichissement des solutions.

Le *Task Mining* est, dans le même esprit, une solution permettant de capter les opérations faites sur le poste de travail et d'identifier des possibilités d'automatisations.

D'autres registres de solutions existent autour de l'automatisation des processus (BPA, DPA, IPA, ...), que nous avons choisi de ne pas détailler pour éviter d'encombrer les esprits, d'autant qu'elles sont en définitives assez proches.

***Process Mining*²⁴**

Le *process mining* va s'appuyer sur les données contenues dans les journaux d'événements des applications, pour identifier en temps réel quels sont les processus réels utilisés par les opérateurs, repérer les variantes, les goulots d'étranglement, les opérations à bannir...

On peut estimer que c'est un complément à la démarche processus en tant que source d'informations complémentaire.

1.6.1.3 Solutions facilitant le développement

Il faut également mentionner toutes les technologies permettant d'accélérer le cycle de développement permettant ainsi de raccourcir le temps de mise sur marché de nouvelles applications / services en ligne.

On peut en citer deux principales :

²³ On oppose parfois BPM et RPA : les premières sont des solutions alors que les secondes des technologies. Les BPM intègrent les notions d'organisation et de rôles, ce que ne font pas les RPA. Les premières sont basées sur des objectifs plus durables et un ROI plus lointain, les secondes sont basées sur les IHM des applications, ont un ROI plus court, mais nécessitent des révisions régulières.

²⁴ On pourrait aussi mentionner « *l'event processing* » ou traitement des événements complexes, dont la fonction est de découvrir les informations contenues dans les événements traversant les couches d'une organisation puis d'analyser leur impact et décider du plan d'action en temps réel.

Low code, no code

Les modes de développement *Low Code* et *No Code* permettent de masquer la complexité du développement pour le rendre en théorie accessible à des non informaticiens.

Pour reprendre les propos de Marina Vial dans *Transversus* n°20 (Vial, 2022) : « Actuellement, les utilisateurs peuvent faire du développement spontané, grâce au *Low Code* ou au *No Code*, directement dans les services. Ces développements en mode agile que font les métiers, parfois en dehors du service informatique, sortent un peu du schéma architectural ».

DEVOPS

En associant dès le début les problématiques de développement et de déploiement, maintenance et mise à jour, le *DEVOPS* accélère le cycle d'adaptation des logiciels et donc la mise en marché des développements informatiques.

1.6.1.4 Trois domaines de bouleversements à venir

L'IA : Une révolution en marche qui bouscule les processus

Nul besoin d'algorithme pour prédire que l'intelligence artificielle (IA) va profondément modifier les processus et les usages.

L'IA est longtemps restée cantonnée à la gestion de la complexité ou des grands volumes. Cette réalité a changé : l'IA traite aujourd'hui les cas de gestion simples et répétitifs et la robotisation des processus est en cours de généralisation.

Les algorithmes de l'IA sont autant de processus qui s'auto-ajustent grâce à l'apprentissage. On peut différencier algorithme et processus comme suit :

- Une cartographie de processus est une description séquentielle de la manière dont se déroule un processus,
- Un algorithme est une façon systématique de faire qui peut s'ajuster dynamiquement et s'améliorer au fil du temps.

Il est intéressant de relever comment l'IA s'intègre dans le métier des opérateurs²⁵ : « Les solutions d'IA proposent une capacité à gérer les aléas et les cas particuliers en appui des opérateurs ou quelques fois à leur place. Elles proposent notamment des aides à la décision et peuvent offrir la capacité à prendre la décision si elles y sont autorisées ».

Le terme de « collaborateur augmenté » exprime bien comment l'IA peut augmenter la performance des salariés dans l'exécution de leurs tâches. Il souligne également son ambivalence, le terme pouvant introduire l'idée d'une dépendance entre le salarié et l'IA, voire d'un possible remplacement de l'un par l'autre.

L'Internet des objets (IoT)

²⁵ Extrait de l'ouvrage « Processus et transversalité : vers un nouveau management » (Guyader-Raquin, 2022).

L'internet des objets est considéré comme la prochaine grande révolution, notamment via la 5G.

Plusieurs dizaines de milliards d'appareils sont ou seront connectés à Internet. Il n'y a pas d'intelligence sur ces appareils mais des capteurs, qui permettront de « collecter automatiquement des informations sur l'environnement, ce qui nous permettra de prendre des décisions plus intelligentes ».²⁶

Les domaines d'applications sont multiples : produits, actifs (avions, appareils industriels), flottes, infrastructures, marchés ou individus (contexte de travail, vie, santé etc.) : tout est aujourd'hui connecté à l'internet.

Et l'ensemble de ces applications modifieront nécessairement les processus actuels.

Blockchain

La technologie « chaîne de blocs » offre la possibilité d'établir des relations de confiance sans intermédiaire.

C'est une « version unique de la vérité » qui offre « une structure de données (...) décentralisée, immuable, sécurisée et horodatée et permet de la partager entre (...) partenaires indépendants »²⁷.

Si cette technologie parvient à se généraliser, elle introduira une nouvelle manière de penser et d'exécuter les processus et risque d'entraîner des conséquences sur certaines professions jouant un rôle d'intermédiation (l'Assurance par exemple).

1.6.1.5 Le rôle stratégique de la technologie

Pour conclure, Jean-François David, stratégeste et membre de France Processus décortique comment certaines entreprises s'appuient sur la technologie pour se créer un « océan bleu »²⁸ :

- Elles cherchent d'abord à créer une offre de service innovante basée sur une technologie. Ce couplage service – technologie verrouille un certain temps le marché.
- Puis elles cherchent à nouer une alliance stratégique avec des acteurs puissants qui leur permet de verrouiller cette innovation. C'est ainsi qu'une « innovation de service verrouillée par une technologie verrouillée par des alliances » permet à ces acteurs, initialement de petite taille, de s'imposer. C'est le jeu que jouent les plateformes, par exemple.

D'autres entreprises vont plus prosaïquement chercher à exploiter pleinement la technologie, par exemple en mettant en œuvre un BPMS associé à un moteur de

²⁶ Extrait de « BPM CBOK : Guide du management par les processus » (ABPMP - Association Business Process Management Professionnal, 2021).

²⁷ Extrait de « BPM CBOK : Guide du management par les processus » (ABPMP - Association Business Process Management Professionnal, 2021)

²⁸ La stratégie Océan Bleu : discipline stratégique créée en 2004 par W. Chan Kim et Renée Mauborgne visant à sortir des marchés hyper concurrentiels pour aller vers des marchés plus prospères. (ChanKim-Mauborgne, 2015)

règles et/ou une solution de *process mining* etc... leur donnant ainsi une capacité de réaction et d'ajustements supérieure à leurs concurrents.

On voit dans ces exemples le rôle stratégique que peut jouer la technologie et du coup, l'impérieuse nécessité pour les entreprises de la maîtriser.

1.7 Conclusion sur les processus et la digitalisation

En conclusion de cette première partie, nous avons vu que les processus sont le fruit d'une longue histoire et qu'ils vivent avec la digitalisation une transformation en profondeur, qui s'amplifie avec l'intelligence artificielle et l'internet des objets.

Nous avons vu qu'un parallèle historique pouvait être fait entre la révolution des méthodes de travail à l'époque du taylorisme et les impacts de la digitalisation sur le travail aujourd'hui ; et que l'on pourrait comparer le transfert du savoir de l'ouvrier au cadre lors du taylorisme à celui du cadre vers la machine aujourd'hui (le e-taylorisme).

Nous avons aussi vu que la technologie constituait un véritable accélérateur pour la transformation des processus tout autant qu'un axe stratégique pour se donner un avantage concurrentiel.

Enfin, nous avons vu que la transformation digitale était une lame de fond (un « *digital vortex* » pour reprendre l'expression connue de 3 auteurs américains (*Wade-Noronha-Macaulay-Wade, 2016*)) qui révolutionnait tout : le paysage stratégique, les technologies, les organisations, les relations des individus au travail, etc.

Comme le souligne Michel Raquin : « Au fond, les processus, c'est ce qui reste quand tout a changé ».

Observons maintenant comment se traduit la digitalisation dans une activité aussi riche en processus que l'assurance.

2 La démarche processus au service de l'Assurance : Un terrain de jeu favorable pourtant peu exploité

2.1 Une activité séculaire au cœur de nos sociétés

Dans ce premier temps, intéressons-nous aux grandes lignes de ce qu'est l'assurance en France :

- le paysage du secteur aujourd'hui et ses origines,
- le métier d'assureur et les facteurs externes qui l'influencent.

2.1.1 Un paysage morcelé, fruit de son histoire

A l'instar des processus et du taylorisme, l'assurance s'est principalement développée avec la révolution industrielle.

Aux sources des différentes formes historiques d'assurance, on trouve deux types de besoins :

- Aider les populations en couvrant une partie de leurs besoins de sécurité et de santé,
- Sécuriser financièrement un investissement.

Ainsi, les sociétés de secours mutuel destinées aux ouvriers, créées au 19^{ème} siècle, sont à l'origine du mouvement mutualiste. Les compagnies d'assurance datent de la même époque ²⁹. Quant à la création de la Sécurité Sociale, créée en 1946, elle est à l'origine des régimes de retraites complémentaires et des Institutions de Prévoyance.

Ces 3 types d'organismes demeurent au cœur du paysage de l'assurance d'aujourd'hui ³⁰.

Rappelons que les **mutuelles** et les **institutions de prévoyance** sont des organismes à but non lucratif. Elles n'ont pas d'actionnaires à rémunérer, à la différence des **compagnies d'assurance**. Ces différences ont forgé la culture particulière de chacun de ces types d'organismes.

Il faut ajouter à ce tableau les **intermédiaires d'assurance**, dont les principaux sont les agents d'assurance (indépendants mais affiliés aux compagnies), les courtiers (indépendants) et toutes les autres formes d'intermédiation, les réseaux d'agences bancaires par exemple pour la bancassurance ainsi que les nouvelles formes d'intermédiation que nous verrons plus loin. Ces intermédiaires ne sont pas « porteurs de risque » au sens où ils n'assument pas le risque assurantiel (même si certains en assurent la gestion).

²⁹ Pour plus de précisions, se reporter en Annexe au chapitre « L'assurance, une histoire aux origines multiples ».

³⁰ Pour plus de précisions, se reporter en Annexe au chapitre « En France, un paysage morcelé fruit de son histoire ».

Vers une uniformisation ?

L'Europe a joué un rôle majeur dans l'évolution du paysage de l'assurance en France.

A partir des années 90, elle a considéré tous ces organismes comme des entreprises d'assurance devant se conformer aux mêmes règles européennes et notamment la Directive Solvency et le contrôle de l'ACPR.

Ces directives ont conduit à accélérer un mouvement de rapprochement déjà amorcé auparavant. Les mutuelles sont ainsi passées de plus de 6000 à environ 350 aujourd'hui. Les institutions de prévoyance ne sont plus, quant-à-elles, que 34.

On voit également se constituer des groupes de protection sociale intégrant des structures d'origines différentes, comme le groupe AG2R La Mondiale.

De fait, les différences entre ces statuts, si elles restent essentielles, tendent à diminuer. Elles se soldent aussi par une uniformisation progressive des processus de gestion.

2.1.2 Le risque comme métier

Afin d'analyser l'impact de la digitalisation sur l'assurance, il est utile de rappeler quelques caractéristiques essentielles de ce métier.

L'assureur « attribue une valeur à un risque futur » et pour cela, il évalue sa probabilité d'occurrence en fonction des informations dont il dispose. Le fait de disposer de données est donc un élément essentiel.

L'assurance est basée sur un principe de mutualisation : plus la garantie concerne un nombre important d'assurés, plus l'assureur sécurise son risque. Une trop forte personnalisation des offres peut donc être dans certains cas antinomique avec ce principe.

L'assurance est basée sur une inversion du cycle de production : dans un schéma classique, la production du produit & service précède la vente. Dans l'assurance c'est le contraire : l'encaissement des cotisations précède la délivrance éventuelle du service. Ce qui donne à l'assureur la possibilité et le devoir d'exploiter intelligemment et prudemment ses avoirs financiers.

Enfin l'assurance ne se conçoit qu'au sein d'un écosystème de prestataires de services (garagistes, assistants³¹, professionnels de santé, ...) notamment pour la gestion des sinistres.

Nous invitons le lecteur à se reporter à l'annexe « L'assurance, une histoire aux origines multiples » pour de plus amples détails sur les caractéristiques de l'assurance.

³¹ Un assistant est une société spécialisée dans l'assistance et le rapatriement des voyageurs et touristes, parfois intégrée à une société d'assurance (Cf définition Wikipedia)

2.1.3 Prépondérance des facteurs externes dans l'activité d'assurance

Etant donné sa place au cœur de l'économie et de la société, l'assurance s'intègre pleinement dans le contexte politique, économique, social, réglementaire et écologique mondial et elle épouse de fait toutes les évolutions de la société, qu'elles soient positives ou négatives.

Le **modèle PESTEL** nous permet d'explicitier cette imbrication.

Politique

Les relations entre l'Etat et l'Assurance témoignent de la place que l'Etat entend laisser au secteur privé sur ses enjeux régaliens majeurs : la couverture maladie, la retraite, la gestion des catastrophes naturelles, etc. L'Assurance apparaît comme un des instruments de régulation, parfois même le seul hormis l'Etat, dans l'exercice de ces pouvoirs.

Ce lien étroit s'illustre parfaitement avec le débat sur la « grande sécu », dont le principe consisterait, en quelque sorte, à nationaliser l'activité des organismes d'assurance complémentaire santé permettant à l'Etat de récupérer le bénéfice de leurs cotisations.

Le secteur a été particulièrement mis à contribution par les pouvoirs publics après la crise du COVID lorsque l'Etat, constatant la baisse du niveau des prestations santé des Français, a imposé aux complémentaires santé une taxe exceptionnelle compensant les dépenses non réalisées et la prise en charge supplémentaire de l'assurance maladie.

Plus globalement, l'épisode du COVID a bien montré que l'Etat savait reprendre ses droits et imposer ses décisions politiques à l'ensemble des acteurs de la société.

Économique

Pour évaluer le poids économique de l'Assurance (tout autant que social et politique), il suffit de citer quelques chiffres :

- Les 668 organismes d'assurance présents en France représentent plus de 150 000 emplois au sein des sociétés d'assurance et environ 75 000 dans les mutuelles. L'ensemble de ces organismes représentent environ 240 Mds d'euros de cotisations fin 2021³², en croissance de + 18% par rapport à 2020 (pour partie due à la hausse de la valorisation boursière)³³.

³² Toutes ces données sont issues de différentes sources : le site Atlas Magazine, l'étude de l'ACPR « Chiffres 2021 de la Banque et l'Assurance » (ACPR, 2022), les données clés 2021 de France Assurance (France Assureurs, 2022), le site Assurland qui reprend une publication de Swiss Re datant de juillet 2022.

³³ La France occupe le 5^{ème} rang mondial et le premier en Europe devant l'Allemagne, mais derrière le Royaume Uni maintenant hors UE, dans un marché mondial qui reste tiré par le développement de l'Assurance en Chine.

- Les prestations, elles, avoisinent les 190Mds d’euros. La rentabilité nette du secteur s’établit à environ 7,5% en 2021, en hausse de 18% par rapport à 2020.
- Point important pour l’Assurance, le ratio de solvabilité (proportion des capitaux propres / totalité du passif > 100%) du secteur s’établit à 253% en 2021³⁴ par rapport à 2020 ce qui montre que le secteur est solvable dans l’ensemble.

Au-delà de ces chiffres, il convient de souligner l’importance primordiale de l’Assurance pour la vie économique : elle joue en effet un double rôle, en prenant en charge le risque et en étant pourvoyeur d’épargne dans le financement de l’économie.

Grâce au cycle inversé de production (qui n’est pas toujours à son bénéfice), elle est à même d’utiliser les actifs financiers dont elle dispose pour financer l’économie après avoir équilibré ses comptes : Le montant des placements réalisés par les assureurs dans l’économie représente en 2022 presque 2 800 Mds d’euros.

La relation entre l’Assurance et la vie économique est donc bijective : l’Assurance permet aux acteurs économiques, en prenant en charge leurs risques, de concrétiser leurs investissements, mais elle subit aussi les fluctuations de leurs comportements. Elle bénéficie de la croissance qu’elle a elle-même facilité mais elle subit aussi la récession via la baisse des investissements³⁵.

Elle est également influencée par le comportement des agents en matière de sinistralité, eux-mêmes impactés par des facteurs sociologiques, démographiques, règlementaires ou politiques.

Social

Dans la lignée de son impact économique, l’Assurance est un facteur de progrès social et d’évolution de la société.

On le voit par son histoire. L’assurance a permis de financer des progrès sociaux majeurs sur le plan historique, comme l’accès à la prévoyance, à la santé ou à la retraite, lors des grandes étapes de la révolution industrielle et de l’avènement de la société de consommation.

Elle a étendu son rôle à tous les domaines de la vie. Elle permet l’accès à la propriété, le bien-être et la santé. Et ce, à toutes les étapes de la vie, du plus jeune âge à la retraite, en passant par l’ensemble de la vie professionnelle.

Ses effets peuvent se voir autant dans les évolutions de la courbe démographique, que dans l’évolution du pouvoir d’achats ou dans l’allongement de la vie³⁶.

³⁴ Il mesure la capacité du secteur à faire face à des crises de grande ampleur. Il est en hausse de 11% en 2021 du fait de la bonne performance des marchés financiers eux-mêmes tirés par le dynamisme de l’économie

³⁵ Une étude de la Banque Mondiale de 2006 démontre que l’assurance a un impact positif sur la croissance économique : « Elle distingue l’assurance vie (dont l’impact n’est réellement significatif que sur les pays à haut revenu), de l’assurance non-vie (dont l’impact est significatif sur tous les pays) ». Source Cairn.Info (*Patriat, 2016*)

³⁶ Elle va par exemple être structurellement impactée par l’augmentation de la population du grand âge dont elle va devoir cogérer les effets avec les pouvoirs publics.

Le domaine de l'assurance est globalement facteur de stabilité pour les sociétés. Tout comme pour le politique et l'économique, elle est à la fois influenceur et influencée par le social.

Technologique

Les grandes innovations technologiques historiques (l'électricité, l'automobile, les vaccins, ...) ont impacté l'Assurance autant comme objet assuré que comme facteur d'évolutions socio-économiques dont elle a su tirer parti.

Plus proches de nous, l'informatisation des années 1960 à 2000 a permis d'automatiser toute une partie des activités via l'arrivée des *mainframes* et la diffusion des PC.

Il faut dire que l'Assurance, à la différence d'autres industries, ne fait que transformer de l'information. La digitalisation est donc un levier puissant de transformation pour ce secteur.

C'est aussi un territoire naissant, en termes de risque à couvrir. D'ailleurs, l'Assurance classe en 2022 les cyberattaques en tête de sa cartographie prospective des risques 2023³⁷.

Écologique

Les impacts sur le climat et la biodiversité sont avant tout des risques pour notre espèce et sa survie mais si on se place au niveau de l'Assurance, ils constituent à la fois une menace systémique et un facteur d'incertitudes pesant sur la sinistralité.

Du point de vue de l'analyse du risque, il existe un risque de cumul entre plusieurs risques : le dérèglement climatique se cumule aujourd'hui avec des tensions politiques qui ont-elles-mêmes des conséquences sur l'environnement économique. Du fait de ces facteurs, les équilibres sociaux, démographiques et géographiques peuvent être remis en cause³⁸.

Les assureurs manquent aujourd'hui de données pour évaluer l'impact de ces risques sur leur sinistralité. Toutefois, France Assurance a publié une étude en 2021³⁹ évaluant à une multiplication par deux la charge de sinistralité liée aux catastrophes naturelles d'ici 2050 (de 74Md€ à 143Md€ soit 69Md€ supplémentaires à financer) rien que pour le territoire français.

On ne peut illustrer plus clairement le risque systémique pesant sur l'Assurance, d'autant qu'il ne s'agit ici que des catastrophes naturelles⁴⁰.

³⁷ Cf Source France Assureurs « Cartographie Prospective des Risques 2023 » (*France Assureurs, 2023*)

³⁸ Cf Source France Assureurs « Cartographie Prospective des Risques 2023 » (*France Assureurs, 2023*).

³⁹ Cf Source France Assureurs « Impact du changement climatique sur l'assurance à l'horizon 2050 » (*France Assureurs, 2021*).

⁴⁰ Sur tous ces sujets, nous renvoyons le lecteur à l'Annexe « L'assurance face aux mutations du monde », synthèse d'un article très intéressant de Philippe Trainar (expert de l'assurance) publié par Cairn.Info en 2021 (*Trainar, 2021*).

On ne peut rien en déduire de très ferme en termes de scénarios d'évolutions.

Tout juste peut-on émettre l'hypothèse qu'une digitalisation accélérée permettrait à l'Assurance de disposer de meilleures données pour évaluer ces risques. Elle peut aussi être facteur d'accélération ou de réduction des dérèglements climatiques en fonction des usages qui seront adoptés.

Légal

Compte tenu de son poids socio-économique et de son rôle dans les missions régaliennes, l'Assurance est par nature une activité fortement réglementée.

Cette réglementation est aussi la contrepartie de la confiance accordée par les clients, qui lui est consubstantielle.

De fait, l'Assurance a connu une pression réglementaire croissante ces dernières années, tant pour protéger le consommateur, dans une relation par nature asymétrique, que pour garantir la solvabilité des acteurs.

La directive Solvabilité II a ainsi été transposée en France pour surveiller le niveau des fonds propres, le calcul des provisions et la prudence des placements financiers. Elle a été l'un des terrains d'application récent de l'approche processus.

La Directive sur la Distribution d'Assurance et la loi Hamon s'attachent, elles, à réglementer l'information et le conseil du consommateur et à fluidifier le processus de résiliation des assurés.

Enfin la réglementation générale de protection des données (RGPD) s'applique en assurance comme partout ailleurs, d'autant que la donnée se trouve au cœur de son activité.

Ces lois structurent fortement le marché et réduisent les marges de manœuvre des acteurs, au point que certains acteurs de la mutualité s'inquiètent de leur avenir⁴¹. C'est aussi un facteur d'homogénéisation des processus.

La digitalisation est elle-même un champ d'étude du législateur qui souhaite en réguler certains aspects, notamment avec la prolifération du risque cyber.

2.2 La digitalisation : un nouveau risque pour les assureurs ?

2.2.1 Introduction

Dans ce chapitre, nous entrons dans l'analyse de l'impact de la digitalisation sur l'assurance & la protection sociale.

Nous considérerons l'ensemble des impacts du digital sur l'Assurance : d'abord les forces transformatrices puis la manière dont l'Assurance révisé son positionnement et se transforme en profondeur face à ce phénomène. Parmi ces

⁴¹ Par exemple, Thierry Ruas, DSI des Mutuelles du Soleil à propos de la loi Hamon : « L'Etat tue la mutualisation avec [la loi Hamon] : un adhérent qui arrive peut repartir au bout d'un an. Quelle valeur pouvons-nous accorder à cet adhérent dans la durée ? »

transformations, nous étudierons plus particulièrement celles qui concernent les processus.

Nous nous appuyerons pour cela sur une étude réalisée en 2021 par l'ACPR, organisme de contrôle national présenté plus haut, qui a mené une enquête auprès des assureurs sur la manière dont ils perçoivent eux-mêmes leur transformation digitale. Nous l'étayerons d'autres lectures et d'analyses recueillies à l'occasion d'entretiens avec des décideurs du secteur.

Le prisme par lequel nous analyserons cette transformation est celui des organismes d'assurance (« porteurs de risques ») et non des entreprises de distributions de produits d'assurance.

2.2.2 Les forces transformatrices à l'œuvre dans l'assurance

2.2.2.1 La transformation déjà entamée du paysage de l'assurance en France

Plusieurs phénomènes sont à l'œuvre et structurent le paysage du marché français de l'assurance. Elles peuvent être analysées à l'aide **du modèle des cinq forces de Porter**.

Intensité concurrentielle et pouvoir de négociation des clients du marché français

Pour ces deux forces, l'observation fait ressortir les aspects suivants :

- Un volume global d'activité en quasi-stabilité sur 5 ans (en réalité une hausse moyenne + 2,5% par an) malgré un effet de rattrapage post Covid.
- Une montée en puissance des comparateurs en ligne qui organisent la mise en concurrence, bousculent les réseaux des assureurs et se positionnent comme intermédiaires dans la vente / souscription de produits. Ces comparateurs ont démocratisé progressivement l'achat en ligne de produits d'assurance simples (santé, voiture) et accroissent de ce fait le pouvoir de négociation des clients.
- La pression réglementaire croissante de l'Europe qui stimule la concurrence en donnant aux clients des facilités de résiliation et de transferts plus grands.

De fait, le phénomène de concentration se poursuit, principalement dans le secteur des mutuelles santé.

Toutefois, si la vente en ligne se développe, l'assurance reste un produit faussement simple (les garanties ne sont pas toujours bien comprises) et parfois franchement complexe. Tout ne se prête pas à la vente en ligne.

Barrières à l'entrée et menace de nouveaux entrants

L'assurance est un secteur relativement protégé. Il faut en effet du temps et de l'argent pour conquérir et conserver la confiance des clients dans une activité fortement réglementée. De même, il y a une courbe d'apprentissage dans l'analyse du risque et de ses conséquences sur la rentabilité des contrats, donc sur la

tarification. Enfin un assureur travaille toujours dans un écosystème de partenaires qu'il convient de construire dans la durée.

Ceci n'empêche pas l'arrivée de nouveaux entrants, comme ceux que l'on nomme les assurtechs comme nous allons le voir. Celles-ci se positionnent plutôt sur la distribution ou sur certaines niches de la chaîne de valeur (Regtech⁴² par exemple). Mais certaines se positionnent sur le métier de l'assurance en lui-même (Alan ou Wefox par exemple) avec un succès qu'il convient de reconnaître.

Ces assurtechs ont l'avantage de reposer sur des processus totalement digitalisés mais cela les cantonne pour le moment à la gestion de produits simples, compatibles avec une vente en ligne. Leur redéploiement sur des produits complexes est une hypothèse probable ultérieurement mais elle n'est pas vraiment à l'ordre du jour du fait de la nécessité pour ces nouvelles structures de stabiliser leur niveau d'activité actuel, mais aussi du fait de la complexité et des coûts supplémentaires qui en résulteraient et qui les réaligneraient progressivement sur les assureurs traditionnels.

Nous verrons également par la suite que les plateformes apparaissent de plus en plus dans le paysage et constituent à la fois une menace et une opportunité pour les assureurs.

Pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs de l'assurance n'ont pas réellement d'influence sur les forces du marché. En revanche la capacité d'un assureur à travailler avec des partenaires est un élément clé de son offre de valeur. Il peut s'agir d'assistants, d'intermédiaires spécialisés (comme les organismes de tiers-payant pour l'assurance santé, les garagistes pour l'automobile, etc.), d'organismes régulateurs, de partenaires technologiques etc.

Produits/menaces de substitution

Les seules réelles menaces de substitution pour les assureurs sont les nouvelles formes d'assurance désintermédiées issues du digital, comme l'assurance *Peer-to-Peer* et demain peut-être l'utilisation de la *blockchain*. Ces nouvelles formes élimineraient de fait le rôle d'un assureur traditionnel. A ce jour, ces nouvelles formes ne constituent pas une menace, mais elles pourraient le devenir.

En conclusion, avant d'entrer dans le détail de la transformation digitale du secteur, on peut d'ores et déjà donner **quelques tendances générales**.

On assiste à l'émergence de la distribution en ligne et au développement du courtage qui a obligé les assureurs à s'ouvrir à ces nouveaux canaux de distribution.

Pour le moment, peu d'acteurs sont véritablement entrés sur le métier de l'assurance lui-même : cela reste un métier de spécialiste nécessitant une technicité propre difficile à acquérir.

⁴² RegTech, désigne les sociétés utilisant les technologies de l'information pour améliorer les processus réglementaires et de conformité. Cf Wikipedia

Certains organismes apparaissent néanmoins fragilisés : ceux issus de la culture sociale longtemps restée à l'écart de la concurrence. On observe cependant qu'ils sont en phase de transition accélérée passant à la fois par des regroupements et un changement de culture (liée notamment à l'adoption des codes du digital et à ses répercussions : recrutement, mise en place d'une culture agile, transformation du SI, ...).

On pourrait faire l'hypothèse qu'à l'instar de l'émergence de la bancassurance il y a quelques décennies, les acteurs du secteur soient, dans un premier temps, bousculés mais que chacun finisse par trouver sa place au gré d'une évolution des usages.

Le développement de l'économie de l'usage et du partage via les plateformes peut constituer à ce titre une opportunité pour le secteur, qui pourrait y trouver des prolongations nouvelles.

La véritable menace aujourd'hui vient du risque climatique, qui constitue pour l'assurance un risque systémique comme l'ont souligné certaines études relayées par les décideurs du secteur. Mais ce risque, on le sait, dépasse de très loin le cadre de l'assurance.

2.2.2.2 La transformation des usages

Comme nous l'avons abordé dans la première partie, la digitalisation a profondément transformé les attentes des clients, surtout après la crise sanitaire.

L'assurance n'échappe pas à cette nouvelle donne.

Dans l'ensemble, les assurés cherchent plutôt à privilégier le *self care*. Les seniors restent une catégorie à part mais comme le souligne Thierry Ruas, DSI des Mutuelles du Soleil, « même les seniors deviennent agiles avec le digital aujourd'hui : Ils veulent juste avoir un recours humain possible ». Cette mutuelle comme beaucoup d'autres a donc développé un ensemble de services en ligne.

Cette notion du « *Digital First* » n'excluant pas un contact humain est complexe : L'assureur doit identifier dans les parcours des clients les moments où la présence humaine est requise. Comme le souligne Yann Arnaud, Directeur Réponses Besoins Sociétaires et Innovation du groupe MACIF, « il faut se doter d'outils puissants permettant de comprendre les choix de parcours du sociétaire dans le processus » et de « bien cerner sa perception ». C'est une des clés de la performance. « Celui qui maîtrise cet aiguillage » se donne un avantage concurrentiel.

2.2.2.3 Nouvelles offres d'assurance

Cette transformation des usages amène de nouvelles offres plus adaptées aux attentes d'aujourd'hui. Parmi les principales citons :

- **Embedded Insurance**, ou assurance embarquée dans la vente de produits (smartphone par exemple)

- **Assurance à l'usage**, qui s'ajuste à l'utilisation de l'assuré, souvent bornée dans le temps ou le volume (par exemple le *Pay As You Drive* pour l'automobile)
- **Assurance paramétrique**, dont le déclenchement se fait automatiquement en fonction de paramètres préétablis.
- On voit également apparaître des formes d'assurance entièrement nouvelles comme **l'Assurance communautaire** ou *Peer-to-peer* : Cette forme d'assurance, dont les débuts restent timides, est proposée par des start-up sur le principe d'une mutualisation du risque entre « amis » : chacun cotise à un pot commun mutualisé dont une partie sert à la souscription d'une police d'assurance pour les sinistres non couverts par la mutualisation.

C'est un bon exemple d'innovation de rupture puisqu'il s'agit d'une assurance désintermédiée très emblématique de ce que l'économie du partage peut générer comme alternative à l'économie classique. Même si leur présence reste marginale, ces nouvelles formes n'en constituent pas moins une menace à terme pour l'assurance classique.

Le cas de l'assurance paramétrique (ou assurance indicielle) mérite d'être approfondi car il aboutit à une simplification globale des processus. En effet, pour ce type d'assurance, c'est un indice connu à l'avance qui déclenche la garantie, et non la survenance d'un dommage. Chaque fois que l'indice est atteint, l'assureur verse automatiquement une indemnité forfaitaire dont le montant dépend de l'intensité du sinistre. Ce type d'assurance est parfois proposé pour des risques agricoles dépendant de la météo, l'application restant connectée en temps réel à un service météo qui lui fournit les données en lien avec l'indice choisi.

Dans ce cas particulier, on observe donc une simplification des processus à tous les niveaux :

- Suppression de la déclaration de sinistre et du mandatement d'un expert (déclenchement automatique à partir de l'atteinte d'un indice météorologique convenu à l'avance via une API de connexion).
- Versement rapide des indemnités : plus besoin de visite d'expert ni d'évaluation. Le montant étant forfaitaire, le versement peut se faire automatiquement.
- Dans certains cas notamment en Afrique centrale, la cotisation est intégrée dans la vente de produits agricoles tels que les céréales (principe de *l'embedded insurance*).

On voit avec cet exemple à quel point la combinaison de technologie peut être créatrice de valeur en permettant notamment des processus très simplifiés.

2.2.2.4 Nouveaux risques / nouveaux services

Les assureurs s'intéressent également aux nouveaux risques et aux nouveaux services générés par la digitalisation :

- la numérisation progressive de nouveaux pans de l'économie est un terrain d'apparition de nouveaux risques, au-delà du risque cyber qui est déjà connu ;
- de nouveaux risques peuvent également apparaître du fait des **algorithmes de IA** et de leur non-maitrise ;
- plusieurs nouveaux services apparaissent, notamment dans le domaine de santé comme le développement de la **télé médecine** et de la **télé assistance** grâce à la captation de données issues des objets connectés à domicile.

2.2.2.5 Nouveaux concurrents

Les assurtechs

Ces nouveaux acteurs sont précurseurs dans la prestation de services entièrement digitaux. Leur force repose sur l'excellence de leur expérience clients basée sur des processus entièrement digitalisés et des moyens IT récents. L'utilisation de l'IA renforce leur agilité à tous les niveaux. Et à la différence des acteurs traditionnels, ils n'ont pas de SI vieillissant à maintenir, ni d'équipe de gestion en surplus à alimenter, ce qui amoindrit leurs frais de gestion.

Les assurtechs proposent des offres très flexibles, 100% digitales et moins coûteuses (attention toutefois : l'individualisation croissante des offres peut conduire à une baisse de l'effet de mutualisation et donc une hausse de la tarification pour les autres assurés⁴³).

Les assurtechs recensées aujourd'hui interviennent sur pratiquement tous les domaines de l'assurance : digitalisation de parcours, analyse des risques & tarification, prévention et gestion du risque, analyse des besoins clients, distribution, et conformité réglementaire.

Dans une étude de 2022 (*Les Echos Etudes, 2022*), le magazine Les Echos Etudes souligne qu'ils ont été favorisés par le législateur qui a encouragé l'innovation, la concurrence et l'efficacité, par des directives tels que DSP2 ou l'amendement Bourquin (Cf détail en Annexe). Toutes ces lois ont créé de nouveaux besoins pour les acteurs traditionnels : ces start up s'y sont engouffrées.

D'après le Palmarès 'Fintech 100' publié en 2021 (*Finance Innovation, Truffle Capital, 2022*)⁴⁴, les assurtechs et les fintechs sont devenues le premier secteur d'investissement en France⁴⁵.

Leur viabilité à long terme reste néanmoins une question car ils doivent réussir à obtenir la confiance des clients - si cruciale dans une relation d'assurance -, financer des coûts d'acquisitions de clientèle forts, atteindre la rentabilité et s'internationaliser pour bénéficier d'économies d'échelles.

⁴³ Voir notamment Article de Philippe Trainar « L'assurance face aux mutations d'un monde de plus en plus risqué ». (*Trainar, 2021*)

⁴⁴ Cf détail en Annexe.

⁴⁵ D'après cette étude, le CA du secteur a, selon cette étude, doublé entre 2021 et 2020 ce qui montre qu'ils ont bien surmonté la crise sanitaire.

L'entreprise Alan par exemple a réussi à séduire plus de 255 000 personnes protégées en assurance santé fin 2021, pour 161M€ de primes et un ROE de 5 à 10%. Pour autant, de nombreuses questions pèsent sur la viabilité de son modèle, avec notamment un risque pointé sur la qualité de son portefeuille.

Si ces nouveaux acteurs sont désormais implantés dans le paysage, ils ont généralement incorporé des éléments traditionnels dans leur processus (plateforme téléphonique, etc.) ce qui atténue leur avantage concurrentiel par rapport aux acteurs en place.

Les GAFAM et autres grands acteurs

Bien que détenteurs d'un volume considérable de données et d'une excellence dans l'expérience client, les GAFAM ne sont pas perçus par les assureurs aujourd'hui comme des concurrents. Ils pourraient pourtant le devenir demain.

En revanche, d'autres grands acteurs s'intéressent à l'assurance, dans un principe d'intégration dans leur offre de service. On peut citer les fournisseurs d'énergie, les opérateurs Télécom ou même les constructeurs automobiles et les acteurs des nouvelles mobilités.

Pour les assureurs, il s'agit là aussi d'une relation à la fois de concurrence et de partenariat puisqu'à défaut d'une relation directe avec l'assuré, ils deviennent leur porteur de risque (le producteur d'assurance).

Les plateformes : miroir aux alouettes pour l'assurance ? ⁴⁶

Aujourd'hui les plateformes et plus généralement l'économie du partage constituent un appel d'air pour l'assurance.

Confortées par le législateur dans leur statut de Tiers de Confiance, elles ont désormais de nouvelles obligations assurantielles. Un intérêt convergent se dessine entre les plateformes et les assureurs : besoin de sécuriser leurs usagers pour les premiers, opportunité de développement pour les seconds.

Dans cet échange, l'assurance perd là-aussi le contact direct avec le client final mais elle conserve son cœur de métier : son rôle de porteur et gestionnaire de risque ⁴⁷.

On peut se demander si ce schéma ne préfigure pas un changement profond pour ce marché dans les années à venir, les organismes d'assurance étant progressivement restreints à la gestion du risque.

Pour revenir aux processus, les produits d'assurance doivent être intégrés (*embedded*) dans les services de ces plateformes grâce à des API, comme on va leur voir au chapitre suivant.

⁴⁶ Ce chapitre s'appuie sur un article d'Anne Trescases publié par Cairn.Info en 2019 : « Les plateformes : assureurs du XXIe siècle ? » (*Trescases, 2019*).

⁴⁷ Les rôles de gestion et de portage du risque peuvent être scindés (tout comme la distribution) : par exemple, un courtier peut être gestionnaire et s'adosser à un assureur qui « porte » le risque.

2.2.3 Révision du positionnement concurrentiel des acteurs en place

2.2.3.1 L'assureur au cœur d'un écosystème

Pour les assureurs, l'émergence de ces nouveaux acteurs entraîne une révision de positionnement concurrentiel qui les amène à une réflexion de type *make or buy*, avec :

- en opportunité, la possibilité de tirer parti des offres de valeurs externes pour gagner en agilité, digitaliser les parcours, améliorer l'expérience client et automatiser les processus,
- en menace, la porte ouverte à une externalisation croissante de leur savoir-faire avec le risque de perte progressive de maîtrise du métier et du client.

Le service d'assurance est de plus en plus le fruit d'un écosystème global d'offres proposées par une pluralité d'acteurs : assuretechs, plateformes, courtiers, comparateurs, grandes entreprises, assistants, autres assureurs, réassureurs, etc.

On retrouve ce principe dans la notion « d'*Open Insurance* » reposant sur des API⁴⁸ permettant de connecter ces systèmes externes avec le SI de l'assureur pour mettre à disposition les données nécessaires.

Dans cette logique, les processus ne sont plus le fruit d'une organisation unique mais sont articulés entre les SI de différentes partenaires.

Il y a une dimension stratégique derrière ces choix qui résultent de questions fondamentales telles que : Quels sont les processus qui fondent la valeur perçue par mes clients et par quelle combinaison d'actifs dois-je la gérer ?

Dans ce contexte, il est important que les assureurs investissent aujourd'hui pour conserver la maîtrise technologique de la chaîne de valeur et qu'ils puissent ainsi se positionner comme orchestrateurs de services plutôt que comme simples éléments d'un ensemble de services contrôlé par d'autres.

2.2.3.2 Exploiter le nouveau potentiel technologique

Les assureurs entendent exploiter la technologie pour mieux utiliser la donnée, améliorer la relation clients et accroître l'efficacité opérationnelle.

Mieux exploiter la donnée⁴⁹

Comme nous l'avons souligné, l'activité d'assurance repose pour une bonne part sur des données. Les assureurs considèrent, selon l'enquête ACPR (ACPR, 2022) que « collecter, valoriser et sécuriser la donnée » est un prérequis pour « exploiter

⁴⁸ API, *Application Protocol Interface* : interface logicielle permettant de « connecter » un logiciel ou un service à un autre logiciel ou service afin d'échanger des données et des fonctionnalités. Wikipedia

⁴⁹ Pour rappel, les données n'ont de valeur que si les processus qui les utilisent sont pertinents, de même que les processus ont besoin de données de qualité.

le potentiel technologique de l'IA ». Or ce prérequis n'est pas forcément simple à obtenir :

- Les données d'un organisme d'assurance sont souvent dispersées dans les différentes briques du SI (multiples CRM, ERP, BI, ...). Pouvoir y accéder en les regroupant et en les fiabilisant est donc une priorité.
- La réglementation sur les données personnelles (RGPD) est stricte et oblige à les rendre anonymes. Conscients de ces difficultés, les assureurs cherchent donc à mettre en place des « jeux de données synthétiques, qui permettraient d'explorer des cas d'usages métier ou d'entraîner des algorithmes d'IA sans avoir besoin d'accéder aux données personnelles ».

Au bout du compte, la quantité massive de données dont disposent les assureurs (en interne, via leurs partenaires ou issues des objets connectés dont ils étendent peu à peu l'usage) est un véritable atout en dépit de ces contraintes d'exploitation : grâce à de nouveaux modèles prédictifs basés sur l'IA, ils peuvent affiner le risque, mieux cibler les offres & produits et améliorer la relation client.

Pivoter vers une commercialisation des données ?

L'exploitation des données constitue aussi pour l'assurance une source d'exploration de nouveaux *business model*. Prenons l'exemple de l'assurance grands risques⁵⁰ : La récupération de la multitude de données clients nécessaires à couvrir le risque se heurte à la quantité des données et à la diversité de ses formats.

Or, selon Bruno Mostermans, Dirigeant de Swiss Re Corporate Solutions France, « Nous travaillons aujourd'hui sur une meilleure exploitation des données (mise en commun de bases, correction et structuration des données...), nous pouvons de ce fait affiner considérablement la prédiction des risques et repousser les limites de la matière assurable. Grâce à nos modèles prédictifs, nous pourrions, par entreprise, cartographier les risques d'évènements naturels, de cumul, d'aléas spécifique etc. ».

Une extension serait d'étendre la cartographie à l'ensemble de la chaîne de valeur (en intégrant fournisseurs et clients) et d'utiliser ces données pour d'autres enjeux tels que l'évaluation de l'empreinte carbone. Cette cartographie pourrait alors faire l'objet d'une commercialisation à des tiers, illustrant ainsi la façon dont la digitalisation peut faire pivoter un *business model*.⁵¹

⁵⁰ Il s'agit de la couverture de risques d'entreprises internationales souvent complexes ou critiques, sur des volumes importants (CA, salariés ou capitaux) avec des niveaux d'engagements forts impliquant un partage entre acteurs : risques climatiques, risque de supply chain, pandémie, cyber, ... Ces risques-là sont qualifiés de systémiques tant ils peuvent se cumuler entre eux. C'est une exposition forte pour l'assureur.

⁵¹ Comme le souligne Bruno Mostermans, une autre source de progrès serait de créer une solution de place pour unifier les formats de récupération des données. Cette solution n'existe pas aujourd'hui et les assureurs dépensent beaucoup pour parvenir à simplement rendre exploitables ces données.

Améliorer les processus de relation client

Les assureurs tablent sur **une contribution forte de l'IA** à certains aspects de leur relation client :

- **La tarification** pour mieux modéliser le risque, permettre une tarification plus ajustée et des offres plus personnalisées⁵²
- **Le marketing et la commercialisation** pour personnaliser le contenu et les offres, mettre en place des chatbot etc.,
- **La gestion administrative** via la reconnaissance automatique de documents, la fiabilisation des données, l'interprétation des mails et des verbatim clients ...
- **La gestion des sinistres** via l'automatisation des flux, la reconnaissance et l'interprétation des pièces dématérialisées (domaine à fort potentiel d'automatisation)
- **La contractualisation** : Si la digitalisation de ce processus est assez avancée pour les contrats individuels simples (souscription en ligne avec signature électronique, ...), elle reste compliquée pour les risques complexes ou collectifs. A titre d'exemple, le « *contractual uncertainty*⁵³ » pourrait être pour partie améliorée grâce à la technologie, souligne Bruno Mostermans.

Globalement, l'impact de l'IA sur les processus de relation clients est considérable. Ses effets sont attendus sur tous les éléments de la chaîne de valeurs et illustrent là-aussi en quoi la technologie digitale crée de la valeur.

Accroître l'efficacité opérationnelle

C'est sur ce point que l'automatisation des processus apporte le plus de valeurs. McKinsey indique que 5 % des postes dans l'assurance et la réassurance seraient entièrement automatisables tandis que 60% d'entre eux le seraient partiellement, à hauteur de 30% en moyenne.

Il s'agit bien d'une digitalisation au service des gestionnaires et non l'inverse (on parle de « collaborateur augmenté ») avec par exemple la robotisation de certains processus simples et répétitifs.

Globalement, les assureurs optimisent et automatisent leurs processus en combinant :

- la reconnaissance automatique de documents,
- l'interprétation de données de multiples provenances : sites web, mobiles, mails, courriers, ...
- la répartition du traitement sur les différentes ressources via des solutions de type workflow de processus,

⁵² Il faut néanmoins souligner qu'une trop forte personnalisation des offres va à l'encontre du principe de mutualisation propre à l'assurance.

⁵³ Selon B. Mostermans, la « *Contractual uncertainty* » est une source de préoccupation et donc d'amélioration avec le digital (correspond à l'incertitude liée à une 1^{ère} contractualisation pour démarrer la prestation et une contractualisation définitive dans un 2^{ème} temps. Ce décalage comporte une part d'incertitude.

- la robotisation de processus simples et répétitifs,
- ...

La « *smart automation* » combinant l'IA et le RPA⁵⁴ est promise à un bel avenir dans la gestion interne des assureurs, où l'automatisation est jugée encore trop lente.

On notera que certains domaines disposent d'un fort potentiel d'automatisation⁵⁵, tels que la gestion financière et la gestion du risque, grâce à « l'automatisation de tâches très chronophages d'interface comptable et financière, de calcul de solvabilité et de provisions, et d'analyse quantitative de l'exposition risques ; ce faisant, [la digitalisation] va forcer à une évolution profonde des métiers de la finance et de l'actuariat ».

La fraude ainsi que la lutte contre le blanchiment ou contre le financement du terrorisme (LCB/FT) sont aussi des domaines où l'IA pourrait améliorer sensiblement le risque.

Autant de domaines dans lesquels la digitalisation impacte fortement les processus métier.

Objets connectés et *Blockchain* : un destin opposé ?

Autant les assureurs voient dans les objets connectés un domaine à fort potentiel, autant ils semblent ne plus croire en l'émergence prochaine de la *blockchain* dans leur domaine.

Les objets connectés sont attendus dans tout le champ de la prévention (par exemple la récupération en temps réel de données issues des capteurs de téléassistance).

2.2.3.3 La transformation interne des entreprises d'assurance

En écho aux tendances évoquées dans la première partie sur la manière dont la digitalisation influence les organisations, les entreprises d'assurance doivent à la fois opérer des modifications organisationnelles, moderniser leur SI et adopter une culture de l'innovation.

Modifications organisationnelles au service de cette transformation

L'enquête réalisé par l'ACPR (*ACPR, 2022*) met en lumière des modifications organisationnelles communes :

- En premier lieu, les assureurs se sont dotés d'une **direction de l'innovation**, chargée de promouvoir la transformation, d'identifier les projets, de réaliser les arbitrages et de coordonner les acteurs et les actions, sur l'ensemble de l'entreprise.

⁵⁴ Pour rappel, des explications sur ces termes sont fournies en fin de première partie.

⁵⁵ Cf l'article « L'assurance face aux mutations d'un monde de plus en plus risqué » Ph.Trainar – Cairn Info, 2021 (*Trainar, 2021*)

- Ils ont ensuite mis en place un pilotage spécifique autour de la **gouvernance de la donnée** et de ses enjeux réglementaires (RGPD).
- Ils ont enfin mis en place un **plan stratégique** de la transformation digitale avec des priorités et un cadrage budgétaire, décliné unité par unité dans l'entreprise.

On pourrait citer également, même si ce point n'est pas mentionné dans l'étude de l'ACPR (ACPR, 2022), la création de **directions de l'expérience client** ayant un droit de regard sur tous les processus mettant en jeu la relation entre l'assureur et ses clients.

L'essor de la transversalité, une complexité pour les organismes d'assurance

La croissance de la transversalité est une tendance de fond en particulier pour les organismes d'assurance.

La digitalisation y concourt dans la mesure où l'expérience client digitale suppose d'offrir une vision transversale. Mais il faut aussi mentionner les **enjeux de conformité réglementaire** qui souvent nécessitent de démontrer une conformité globale, donc par nature transversale. C'est le cas de Solvency II.

Enfin les **enjeux de RSE** vont dans le même sens : les entreprises sont responsabilisées sur leur impact global ce qui suppose là-aussi une vision transversale.

Comme le souligne Rémi Cerdan, administrateur à la MACIF : « on va vers une plus grande transversalité (...) C'est un changement de paradigme par rapport à un régime de verticalité connu ».

La mise en place s'avère compliquée pour les grands groupes d'assurance qui ont souvent des historiques d'organisations très hiérarchisées. Il poursuit : « Ce n'est pas un mal, parce que ça permet de faire bouger pas mal de choses. Après c'est un problème que de l'organiser (...) il faut travailler avec une feuille de route ».

Cette mise en place suppose une cohabitation entre management hiérarchique et management transverse, dans laquelle les salariés ont du mal à se situer. Rémi Cerdan le reconnaît : « La vraie difficulté est (...) qu'en tant que salarié vous ne savez pas qui est votre chef ... ».

La transformation des SI comme chantier central

La transformation des SI est un enjeu clé pour les assureurs à plusieurs titres : pour mieux exploiter la donnée, pour rendre le SI plus ouvert et interopérable avec l'extérieur, pour digitaliser les processus, pour permettre plus de transversalité et pour réduire les coûts.

Il reste souvent du chemin à parcourir, - par exemple, certains assureurs ne peuvent pas, encore aujourd'hui, offrir une vision unique des contrats et prestations pour l'assuré et ses ayants-droits... la vétusté des applicatifs en est la principale cause, comme le souligne Bruno Mostermans.

L'investissement à effectuer afin de moderniser le SI peut être colossal, car l'informatisation de l'assurance est ancienne et les acteurs disposent souvent d'un patrimoine applicatif rigide, ancien et volumineux.

C'est à n'en pas douter un élément qui structure le paysage concurrentiel car tous les assureurs n'ont pas la même capacité financière de modernisation de leur SI.

L'étude de l'ACPR (*ACPR, 2022*) identifie principalement les axes de modernisation suivants :

- « Rendre le SI plus modulaire ».
- Développer des « flux de données agiles », des « référentiels communs » de données (celles-ci étant souvent dispersées dans différentes applications).
- « APIser » les applications pour permettre l'interaction avec des systèmes internes et externes.

C'est à ce prix que les assureurs pourront disposer de processus digitalisés (afin d'offrir à leurs assurés un niveau de service à la hauteur de leurs ambitions).

La conduite du changement interne

Du point de vue des assureurs, la transformation digitale passe par une acculturation interne qui passe elle-même par la formation, le recrutement et une diffusion de la culture digitale :

- La maîtrise des nouvelles technologies prend souvent du temps et nécessite que des collaborateurs internes soient formés et des compétences nouvelles recrutées.
- La méthode agile est généralisée pour favoriser une culture de l'innovation.
- Les assureurs reconnaissent adopter plutôt une « approche participative pour faire émerger des initiatives ».

Il est surprenant que dans l'étude de l'ACPR (*ACPR, 2022*), aucune difficulté ne soit remontée sur le plan humain liée à la digitalisation de l'entreprise :

- Il n'est par exemple rien dit sur le changement vécu par les gestionnaires du fait de la digitalisation progressive des processus de gestion et du travail d'amélioration de l'efficacité opérationnelle
- Aucune remarque non plus sur les nouvelles manières d'appréhender le digital qui, comme évoqué en première partie, serait plus basée sur l'intelligence collective que sur des procédures descendantes.

D'après Rémi Cerdan de la MACIF, ces changements sont plutôt bien vécus parce qu'ils déchargent les gestionnaires de travaux répétitifs et sans valeur ajoutée.

2.3 Bilan sur la digitalisation et les processus dans le secteur de l'Assurance

La digitalisation se traduit pour l'assurance par une nouvelle donne dont les principales caractéristiques sont :

- Un **développement de la vente en ligne** qui intensifie la concurrence sur les produits facilement comparables (assurance automobile, assurance santé, ...),
- Une **transformation des usages** qui exige comme pour d'autres secteurs une compréhension fine de l'expérience client, qui devient ainsi un domaine d'expertise stratégique,
- Des **nouveaux risques, nouveaux services et nouvelles formes d'assurance** qui constituent autant de terrains d'opportunités pour les assureurs. L'assurance paramétrique est à ce titre emblématique de ce que la technologie offre comme possibilité de transformation du métier (au-delà de celle des processus),
- Un **nouveau paysage concurrentiel** dans lequel les assurtechs prennent peu à peu leur place, redistribuant les cartes sans bouleversement majeurs ni irréversibles pour les acteurs en place. L'exemple des plateformes illustre à quel point ces nouveaux acteurs sont autant des partenaires potentiels que des concurrents directs.

Pour les assureurs en place, il s'agit de bien exploiter le potentiel technologique pour :

- se positionner au cœur de ce nouvel écosystème,
- exploiter la donnée pour améliorer l'expérience client, affiner l'analyse du risque et explorer de nouveaux business model,
- améliorer l'efficacité opérationnelle.

Cela suppose de lancer un vaste chantier interne visant à transformer l'organisation et les systèmes d'information, s'acculturer au digital et répondre aux enjeux d'innovation.

Dans cette transformation, les enjeux de gestion de ressources humaines et conduite du changement sont importants.

Il semble que dans l'assurance & la protection sociale, les individus et les collectifs au travail soient relativement protégés du fait de la relative stabilité du secteur et de l'origine sociale d'une grande partie des acteurs.

2.3.1.1 Une digitalisation des processus créatrice de valeur sous certaines conditions

En ce qui concerne plus spécifiquement les processus, ils suivent les contours de cette nouvelle donne :

- Ils sont **étendus aux partenaires** de l'assurance dans l'esprit de ce que l'on appelle *l'Open Insurance*. Cette interconnectivité n'est possible que grâce à une plus grande ouverture des systèmes d'information entre eux, via des protocoles d'interfaces.
- **Tous les processus de relation client et d'efficacité opérationnelle sont révisés** à l'aune des opportunités d'amélioration offertes par la technologie. La robotisation des processus simples constitue la première

marche en cours de ce qui pourrait devenir, avec l'IA, une robotisation étendue des processus.

- **Cette répartition entre digitalisation et intervention humaine reste néanmoins une question fondamentale** au cœur des processus, conditionnant pour les assureurs la qualité de la relation client et, éventuellement, l'adhésion des collaborateurs.
- De véritables **innovations métier naissent de la technologie**, se traduisant par des transformations et simplifications des processus, à l'instar de l'assurance paramétrique ou d'autres formes naissantes d'assurance.
- Enfin **la blockchain et l'Internet des objets pourraient constituer des enjeux de transformation profonde** des processus, le premier dans le sens d'une désintermédiation de l'assurance et le second d'un enrichissement de ses processus de gestion.

Toutes ces transformations soulignent le lien indispensable avec la stratégie. En effet :

- Il n'est pas neutre pour les assureurs de se placer derrière une plateforme ou un comparateur en ligne (risque de perte de contact avec l'assuré et donc de maîtrise de la donnée).
- Il n'est pas neutre non plus d'externaliser une partie, même petite, de sa gestion, auprès d'assurtechs ou d'autres acteurs (risque de perte de compétences et non maîtrise de la qualité de services).
- L'effort de modernisation du SI constitue en soi un choix stratégique étant donné les coûts du chantier.
- Enfin l'impact humain de la digitalisation est fondamental pour l'assurance, à la fois pour les clients et les salariés.

2.3.1.2 L'approche processus dans l'assurance

Concernant la diffusion de l'approche processus dans l'assurance, il faut d'abord souligner que tous les assureurs se préoccupent de leurs processus aujourd'hui.

Les outils et les solutions qu'ils utilisent, tels que les solutions de BPMS par exemple, sont basés sur une vision processus qui amènent les assureurs à se doter d'une culture processus, même si elle n'est pas toujours identifiée comme telle.

Dans nos contacts, nous avons pu trouver plusieurs organismes qui avaient mis en place un véritable pilotage de leurs processus.

La mutuelle Viasanté du groupe ag2r, a mis en place un découpage des activités par processus, avec une définition d'objectifs et d'indicateurs et la nomination de pilotes de processus.

Son directeur de la gestion, Bertrand Guerin, nous a exposé les bénéfices qu'il retirait de cette démarche, à plus d'un titre :

- Dans le cadre de la certification des comptes,
- lors des audits de certification qualité,
- à l'occasion de l'intégration de nouvelles ressources,

- lors des partages de gestion avec le groupe ag2r,
- pour obtenir une utilisation de la juste ressource.

D'autres organismes, comme la MNT, ont mis en place des démarches analogues ou sont en voie de le faire.

Nous exposons ci-dessous le cas de la MATMUT qui a lancé un Centre d'Excellence Opérationnelle au service du pilotage de la performance des processus.

Dans nos échanges, nous n'avons pas pu établir de relation systématique entre l'adoption d'une démarche processus et

- le type d'organismes : il n'y a pas *a priori* de lien avec la vocation d'origine sociale par exemple des organismes (les mutuelles ou les institutions de prévoyance) ;
- le degré d'avancement dans la digitalisation : *a priori* certains acteurs peuvent être indifférents à une démarche processus alors qu'ils sont plutôt avancés dans leur digitalisation ; et d'autres peuvent au contraire y être très sensibles sans avoir particulièrement digitalisé leurs processus.

Dans l'adoption de la démarche, il semble avant tout que le paramètre fondamental soit la sensibilité du dirigeant et/ou de **quelques** interlocuteurs clés. Certains sont sensibles à la maîtrise de leurs processus métier et ont réalisé des démarches de certification ISO. D'autres vivent les démarches processus avant tout comme une contrainte, devant se mettre au service d'objectifs plus importants.

Nous allons voir dans la partie suivante en quoi la digitalisation est une opportunité de regain pour les démarches processus.

Etude de cas MATMUT

Un Centre d'Excellence Opérationnelle au service des processus

A partir d'un besoin initial d'amélioration de la gestion des risques, la MATMUT a décidé de créer début 2022 un centre d'excellence opérationnelle en soutien d'une démarche de pilotage par les processus. Le pilotage des processus existe depuis 01/2018. L'initiation d'une démarche processus pour améliorer son dispositif de maîtrise des risques à la main du métier a démarré en 2022. Et quelques mois plus tard, une collaboration a été mise en place entre l'équipe métier et l'équipe pilotage des processus pour construire ensemble cette démarche au regard de l'état de l'art mais aussi au regard du niveau de maturité de la Matmut. D'où l'approche « petits pas » qui a été choisie.

La proposition de valeur de ce CEO est de faciliter le pilotage de la performance par les processus en construisant notamment et progressivement un référentiel de processus de tous niveaux (offrant une granularité adaptée à tous les niveaux : du stratégique à l'opérationnel), reposant sur une logique client, qui soit compréhensible par tous et favorise l'implication et le développement de la coopération entre toutes les parties prenantes au sein de l'entreprise.

Pour cette première mise en mouvement de pilotage par les processus qui se fonde sur un « petit » périmètre opérationnel, ont été sélectionnés les processus relevant des domaines vente et vie du contrat pour le segment de clientèle des particuliers. Un invariant a été posé : le référentiel, offrant une vue « métiers » de bout en bout, devra respecter la nomenclature du groupe concernant la cartographie des risques.

Pour l'équipe en charge des plateformes de relation sociétaires, première équipe à collaborer à ce projet, le pilotage par les processus est perçu comme un levier permettant d'améliorer l'efficacité opérationnelle (au sens de l'amélioration de la satisfaction clients et collaborateurs, de la maîtrise des risques, des coûts et des délais, des enjeux business et des enjeux RSE).

Au-delà des étapes déjà réalisées, la roadmap prévoit, entre autres, la nomination de pilotes en avril / mai 2023 pour arriver un fonctionnement en Run au 1er janvier 2024.

3 L'approche processus : Le pragmatisme comme vertu cardinale d'une discipline aux apports multiples

Nous percevons à travers l'exemple de l'assurance que la digitalisation est fortement créatrice de valeur.

Tous les projets, ceux des assureurs traditionnels comme ceux des nouveaux acteurs, portent en eux des améliorations substantielles et des innovations dans l'offre d'assurance, en réponse à la transformation progressive des usages.

En outre, même si ce n'est pas explicitement dit dans l'enquête de l'ACPR, tous ces projets passent par des réflexions sur les processus : les témoignages l'indiquent. Et cela se traduit chez certains organismes d'assurance par la mise en place de démarches de pilotage des processus.

La question de la valeur de ces démarches se pose donc ainsi : **si comme nous l'avons érigé en postulat, les processus correspondent *in fine* au savoir-faire d'une entreprise, au même titre que la succession de gestes correspond au savoir-faire d'un artisan, pourquoi le pilotage des processus n'est-il pas généralisé ?**

Plusieurs aspects sont à distinguer dans cette question :

- Sur la nature des processus : sont-ils réellement le savoir-faire d'une entreprise ? Que deviennent-ils avec la digitalisation et comment juge-t-on la création de valeur d'une entreprise à l'aune de ce nouveau paradigme ?
- Sur le management par les processus lui-même : quelle est réellement sa valeur et pourquoi n'est-il pas plus diffusé aujourd'hui ?

Plutôt que tenter d'apporter une réponse unique, nous proposons dans cette troisième partie plusieurs éclairages successifs permettant à chacun de se faire une opinion.

Dans une première partie, nous reviendrons sur l'impact de la digitalisation sur les processus et sur la création de valeur :

- Dans un bref rappel, nous récapitulerons comment la technologie est fortement créatrice de valeur pour les processus,
- Puis nous montrerons comment cette création de valeur évolue avec notamment les notions de services et de *business capabilities*.

Dans une deuxième partie, nous reviendrons sur la démarche processus et nous évoquerons :

- ce qui nous semble constituer son apport de valeur intrinsèque, applicable au contexte de la digitalisation comme à d'autres contextes,
- les freins qui existent à sa généralisation,
- les voies possibles pour la mettre en œuvre avec pragmatisme,
- enfin quelques recommandations pour améliorer sa diffusion.

Nous donnerons notre conviction en conclusion.

3.1 Vers une évolution de la création de valeur ?

3.1.1 La technologie : un impact déjà tangible

Certes les chantiers sont étendus et la transformation digitale un chemin semé d'embûches, mais la technologie, avec ses différentes déclinaisons, répond à toutes les problématiques visant à améliorer la compétitivité des organismes d'assurance.

Nous rappelons les domaines sur lesquels son apport est déjà tangible :

- **Modernisation des systèmes d'information** : Aujourd'hui, les outils d'EAM⁵⁶ et de BPM permettent d'urbaniser le système d'information en établissant les liens nécessaires entre les processus, les fonctionnalités, les données, les applications, les infrastructures. La mise en relation et l'agencement de tous ces éléments entre eux dans une vision urbanisée permettent progressivement aux entreprises de devenir plus agiles.
- **Digitalisation des processus** : les outils de BPM et de Case Management⁵⁷ disposent nativement d'une vision processus et peuvent s'interfacer avec les différentes applications de l'entreprise ou de ses partenaires, en déterminant la part de processus automatisés, semi-automatisés et manuels. Les risques de standardisation ou de rigidification identifiés en première partie ne sont pas augmentés ni réduits par la technologie elle-même.
- **Robotisation / automatisation des processus** : des technologies telles que le RPA, ou même les solutions de BPM, permettent d'automatiser et de robotiser tout ce qui est nécessaire, délestant ainsi les entreprises et les collaborateurs de tâches à faible valeur ajoutée.
- **Accélérer les temps de mise en marché des fonctionnalités nouvelles** : toute une série de solutions / technologies le permettent, telles que *Low Code*, *No Code*, le *DEVOPS* ou les architectures de micro-services.
- **Exploiter les données** : La puissance de l'IA alliée aux volumes de données dont dispose l'assurance constituent pour ce secteur un gisement de valeur considérable à explorer dans les années qui viennent, pouvant lui offrir des opportunités de *business models* nouveaux.

Toutes ces technologies sont créatrices de valeurs pour les processus comme pour les entreprises.

Du reste, on le voit avec l'exemple de l'assurance : tous ces éléments offrent la possibilité aux assureurs traditionnels de proposer des solutions compétitives face aux évolutions des usages et à la nouvelle concurrence, voire de réinventer leur métier avec des innovations comme l'assurance paramétrique digitalisée ou une cartographie enrichie des risques.

Bien sûr la réalité n'est pas aussi simple et la transformation digitale prend parfois l'allure d'un projet fleuve dont on ne voit pas le bout. Cependant tous les ingrédients techniques sont là pour permettre cette création de valeur.

⁵⁶ *Enterprise Architecture Management* : solutions de gestion de l'architecture d'entreprise

⁵⁷ Rappel : présentation succincte en fin de 1^{ère} partie

Cela explique que dans l'étude de l'ACPR (ACPR, 2022), les assureurs se révèlent plutôt confiants dans leur capacité à bien exploiter la technologie.

Il faudrait cependant nuancer ce constat très général car tous les organismes ne sont pas tous appropriés le digital à la même vitesse⁵⁸. Ceci étant, les organismes même fragilisés, dont les portefeuilles s'érodent, ne disparaissent pas pour autant.

Etude de cas CARDIF – La digitalisation des processus comme un assemblage de Lego® en fonction du contexte

CARDIF a souhaité digitaliser 3 macro-processus métier : l'épargne (partie souscription et vie du contrat – arbitrages, rachats etc.), l'indemnisation prévoyance et les successions.

Auparavant, les conseillers ne savaient pas instantanément ou en était la demande.

Une première tentative a eu lieu avec un outil de type BPMS. Tout était décrit : Les processus étaient cartographiés dans l'outil, sur la base d'une succession d'étape définies à l'avance dont on ne pouvait pas sortir. C'est devenu un échec car les processus étaient très complexes à faire évoluer pour tenir compte de la diversité des situations.

CARDIF a alors cherché une solution de Case Management permettant de pousser une tâche à un gestionnaire en lui donnant un chemin semi dirigé. Le processus repose sur des états successifs, activés en fonction d'évènements prédéterminés (arrivée d'un document entrant, réalisation d'une action dans un outil de gestion, ...) que l'outil interprète à partir de règles de gestion définies ou de matrices de décisions implémentées. Il oriente donc l'opérateur en lui donnant toute l'information sur l'avancement, des documents à recevoir, les tâches à accomplir, ... en fonction du contexte. Mais la main est ainsi laissée à l'opérateur pour avancer.

Ainsi, pour certaines tâches (saisir une opération dans un outil tiers, effectuer à appel au client / prospect etc.), elles sont laissées à l'initiative du gestionnaire qui l'effectue en dehors de la solution, et renseigne la solution ensuite qui va poursuivre le déroulement du processus en en tenant compte.

Le fonctionnement à partir d'états stables et d'un ensemble d'objets prédéfinies (règles de gestion, matrices de décisions etc.) offre une grande souplesse dans les scénarios pour aboutir à la réalisation du processus.

En complément, CARDIF a fait le choix d'utiliser un moteur de règle en amont permettant d'appliquer des règles simples pour des scénarios de processus simples et donner la main à l'opérateur via l'outil de CASE MANAGEMENT pour des processus complexes.

Dans cet ensemble, il y a donc des parties de processus automatisées, semi-automatisées (ou semi-guidées) et humaines (manuelles ou orales).

3.1.2 Comment la technologie transforme la manière de penser la création de valeur

Nous partageons ici les réflexions que nous avons eu avec Thibault Trintignac, consultant associé de la société BPMS, qui illustre un courant de pensée qui se développe aujourd'hui et qui montre comment évolue la manière de percevoir la valeur, du fait de la transformation des processus.

⁵⁸ Il serait intéressant de faire une étude spécifique sur la digitalisation du secteur des mutuelles 45 dont la vocation sociale historique les a éloignés longtemps des notions de marché et de concurrence, mais qui accélèrent aujourd'hui fortement leur transformation vers le digital et la culture de marché.

Le premier constat, que nous avons déjà partagé, est qu'aujourd'hui, il n'est plus pertinent de rentrer dans le détail des activités lorsque l'on souhaite manager les processus : « Ce qui est intéressant, c'est ce qui le déclenche, ce qui permet de dire qu'il [le processus] est fini et pour qui. C'est ce qui est pilotable. Du reste, on l'a vu avec le COVID, les entreprises ont appris que l'exception devait entrer dans le processus nominal. Il est donc préférable de s'en tenir aux indicateurs et de laisser les opérationnels libres de faire au mieux en fonction de leur savoir-faire ».

Comment les entreprises se distinguent les unes des autres ?

Les activités sont les mêmes d'une entreprise à l'autre, comme en témoignent les référentiels sectoriels englobant les processus et macro-processus partagés par les acteurs. Les entreprises embauchent en outre les mêmes profils et utilisent les mêmes ERP, basés sur les mêmes structures de données (le même MCD⁵⁹).

Pourquoi alors, puisque les entreprises ont les mêmes activités, outils et données, ont-elles des indicateurs différents ? Ce qui change, c'est le regard qu'elles portent sur leurs activités : elles n'observent pas les mêmes événements et n'utilisent pas les mêmes règles.

Exemple : dans le cadre d'une opération de maintenance, un opérateur Télécom va utiliser des jalons particuliers pour mesurer la performance de son processus : il va considérer, par exemple, qu'il doit réaliser l'opération dans un certain délai, et pour cela, respecter les jalons lui permettant d'atteindre l'objectif attendu. Pour passer d'un jalon à l'autre, il va mettre en place des règles pour structurer la prise de décision et orienter le cheminement du processus.

Ce qui importe donc, c'est ce qui déclenche le processus, et ce qui en ressort (quel indicateur permet de dire que l'objectif est atteint ou non, basé sur quel jalon) ainsi que les règles de gestion utilisées. Dans cet exemple, le travail de maintenance en lui-même n'est pas le cœur du sujet.

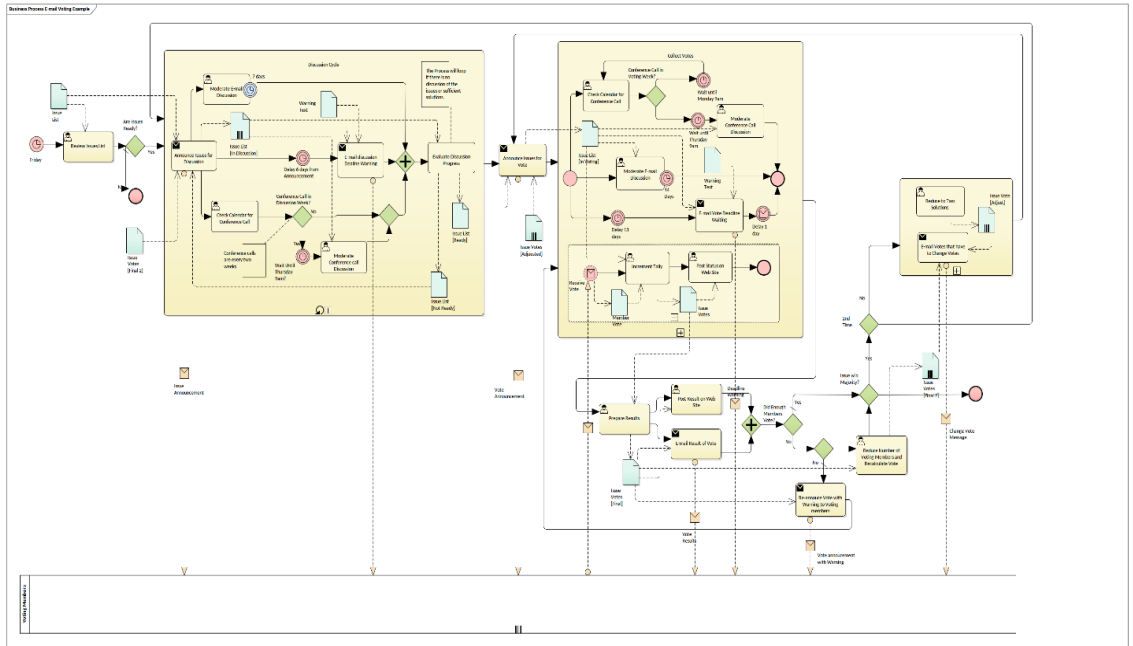
Lean envisageable

Thibault Trintignac met en avant le *Value Stream Mapping*⁶⁰ issu du *Lean Management*, basé précisément sur les jalons, pouvant constituer un modèle pivot entre les modèles métier définissant les activités entre les jalons, et les modèles SI, prenant en charge toute la couche technique.

C'est donc un antidote à la vision très détaillée des processus, finalement peu productive, voire répulsive. Pour paraphraser un slogan célèbre, on ne tombe pas amoureux d'une modélisation détaillée de processus BPMN :

⁵⁹ Modèle Conceptuel de Données.

⁶⁰ « Le *value stream mapping* décrit toutes les étapes à valeur ajoutée et sans valeur ajoutée qui amènent un produit d'un état initial à un état final. Cet outil amène à travailler sur un ensemble et non une partie : sur une ligne de production, le VSM ne s'attache pas à une machine de la ligne en particulier mais à l'ensemble de celles-ci. » Wikipedia



Par ailleurs, « comment être agile quand on est enchainé » à ce point ! Sachant en outre que « sitôt on a fini de modéliser, sitôt les processus sont obsolètes » !!

Et la digitalisation dans tout ça ?

Il en va de même dès lors que l'on veut digitaliser ses processus.

En prenant du recul, digitaliser revient à « sortir la règle du code pour la rendre pilotable », donc souvent réécrire l'application.

Et l'automatisation de ces règles permet de pouvoir générer des données de qualité.

Pour reprendre les mots de Thibault Trintignac : « Deux compagnies d'assurance peuvent partager les mêmes processus de *scoring*, avec les mêmes données, et aboutir à des résultats totalement différents car l'une les exploitera mieux que l'autre ». L'activité sera la même d'une compagnie à l'autre, mais l'accent sera mis sur des règles et des indicateurs différents, permettant de générer des données de qualités différentes.

Et l'expert de prendre l'exemple des GAFAM qui pilotent leurs processus sans les modéliser. Ils n'ont pas de vision d'activités enchainées, ce qui ne les empêche pas de bien maitriser leurs processus.

Fragmentation des processus et orientation service

Aujourd'hui, les organisations passent d'une situation stable (on sait ce que l'on doit faire, comment le faire, et on le décrit) à une situation instable avec une question de fond : que fera l'entreprise dans 3 – 5 ans ? Son *Business Model* existera-t-il encore ? Sera-t-elle capable de pivoter si nécessaire ?

Par ailleurs, la transformation digitale n'est en définitive qu'une évolution vers les services (économie de l'usage et du partage) : Par exemple Uber ou BlaBlaCar ne font que réutiliser des processus existants dans une optique de nouveaux services.

Tout ceci amène l'expert à faire le constat d'un changement fondamental dans la perception des processus, passant par :

- Une **orientation service** : on ne cherche plus à comprendre les processus pour les décliner en activités mais pour analyser leur contribution aux services ou produits qu'ils soutiennent (donc chercher des éléments de regroupement plutôt que « mettre dans des cases »).

Ce qui va conduire à chercher à digitaliser les processus à forte valeur ajoutée pour l'offre de service/produit, pas nécessairement les autres.

- Une **omniprésence de la donnée et des règles**, servant de base à cette analyse.
- Des **processus fragmentés** : Les processus ne sont plus « enchaînés les uns aux autres » mais « ils fonctionnent en parallèle et ce sont les éléments déclencheurs qui vont permettre de dire si on va utiliser tel ou tel processus », ce qui change fondamentalement la donne.

Exemple typique d'un processus fragmenté : un processus d'enquête⁶¹ : on sait quand il commence mais on ne sait pas ce qui va suivre immédiatement après en termes d'activité (il peut y en avoir plusieurs, pouvant s'exécuter en parallèle ou séquentiellement).

La technologie sert dans ce cas à compiler et « analyser plein d'événements et redonner la main à un humain quand il y a suffisamment d'éléments probants pour enquêter ».

Cette fragmentation rend d'autant plus pertinent un pilotage par les événements déclencheurs et par ceux qui permettent de poursuivre ou arrêter le processus, en fonction des éléments probants.

On perçoit dans cette vision combien les processus intègrent les incertitudes du monde d'aujourd'hui et à quel point ils doivent en cela être rattachés à la stratégie des organisations et analysés de manière macroscopique.

Vers un management par les capacités ?

On s'oriente donc vers un pilotage par les « *business capabilities* », notion issue du domaine des architectures d'entreprises.

Derrière une capacité, on trouve des moyens, une organisation, des acteurs et des compétences. Cette démarche permet de « mettre en évidence les maillons faibles de la qualité ».

Le méta modèle est le suivant : capacité (gestion des sinistres), sous-capacité (vie des dossiers de sinistres), composant (traitement des dossiers), activité / processus (étudier le dossier).

Et pour chaque capacité, l'idée est de questionner sa valeur (quel est son coût pour quelle valeur) et en fonction, définir ce que l'on veut en faire : l'éliminer, la développer, innover ou la réduire.

⁶¹ On pourrait sans doute citer aussi une gestion de sinistre lourd

On retrouve ensuite une matrice permettant de déterminer l'importance de la capacité par rapport à la stratégie et aux résultats financiers :

- Est-elle importante pour la stratégie sans être fortement rémunératrice ? Auquel cas je dois investir.
- Produit-elle déjà un avantage compétitif (en contribuant autant à la stratégie qu'aux résultats financiers) ?
- Est-ce une capacité contributive (en produisant une valeur financière mais qui n'entre pas dans le business model) ?
- Si elle ne contribue ni à la stratégie ni aux résultats financiers : je ne cherche pas à capitaliser dessus, voire je l'élimine.

Capacités et processus

Cependant, il ne faut pas opposer processus et capacité car la seconde a besoin des premiers.

Aujourd'hui, le pilotage par les capacités est plutôt une perspective pour demain car à l'heure actuelle, nous avons encore besoin de comprendre les processus et les activités pour les digitaliser.

Et l'expert de conclure par une mise en garde : attention à ne pas digitaliser sans réflexion préalable car l'outil ne créera aucune valeur si les acteurs concernés ne se parlent pas et n'échangent pas d'informations.

Or, c'est précisément la vocation de l'approche processus que de favoriser les échanges sur les processus.

3.2 La démarche processus a-t-elle encore un sens ?

Dans ce contexte de modification profonde des processus et d'une vision renouvelée de la création de valeur, la démarche processus a-t-elle encore un sens ?

Nous exposons ici ce qu'elle comporte selon nous de valeurs intrinsèquement notables, pouvant être appliquées avec discernement dans le contexte de la digitalisation.

Son mérite réside dans le fait qu'elle met le doigt sur des aspects essentiels à la transformation des entreprises et des mentalités, ce qui la range plutôt dans le domaine de l'accompagnement au changement.

Les propos ci-dessous reflètent les convictions de l'auteur. Cependant ils s'appuient largement sur les parutions et les propos des plusieurs membres actifs de France Processus, association destinée à promouvoir l'approche processus au sens large ⁶².

⁶² Voir notamment 2 ouvrages : « Processus : ce que font vraiment les dirigeants » (Pegge-Raquin, 2017) et « Processus & Transversalité(s) : vers un nouveau management » (Guyader-Raquin, 2022) .

3.2.1 Les valeurs fondamentales de la démarche processus

Dans ce chapitre, nous résumons ce qui nous semble constituer ses valeurs fondamentales. Nous les déclinons ensuite par domaine d'analyse.

S'intéresser à ses processus : une valeur porteuse

La première vertu de l'approche processus réside tout simplement dans le fait de s'intéresser à ses processus !

L'histoire de la discipline fourmille d'exemples d'actes de gestion illogiques ou incohérents qui perduraient et qui, par le simple fait de réunir les acteurs du processus et de les amener à réfléchir ensemble, ont pu être identifiés, améliorés ou supprimés, dégagant ainsi des gains financiers et organisationnels importants. Il suffit par exemple de placer une vérification indispensable en début de processus pour éviter d'avoir à traiter inutilement un cas exclu.

Cette réflexion commune portée sur les processus n'est pas véritablement une « discipline » mais plutôt un bon sens partagé qu'il convient d'appliquer « à froid », c'est-à-dire en dehors de l'urgence d'un projet, pour analyser posément l'activité et se poser les bonnes questions.

Il peut sembler surprenant que ce principe de bon sens soit érigé en « discipline ». En réalité, les grandes organisations, même parfois les plus petites, ont beaucoup de difficultés à réaliser ce type d'action à froid parce qu'il faut pouvoir y consacrer du temps et réussir à mobiliser des acteurs dispersés dans l'organisation, qui ne sont pas toujours prêts à coopérer.

Les projets de digitalisation de processus n'échappent pas à ce constat.

Associer tous les contributeurs : une valeur rare

Dans une démarche processus, il est nécessaire que l'ensemble des acteurs du processus, dans une vision transversale de l'entreprise, soient mis à contribution. En effet, les ruptures de processus, les surcouches de vérification, les incohérences etc. se trouvent le plus souvent aux interstices de l'organisation, entre des directions dont les intérêts ne convergent pas toujours.

Les projets de digitalisation n'échappent pas à cette règle : ils portent souvent sur des processus transverses mettant en jeu différentes directions (par exemple la digitalisation d'un processus de souscription de contrat d'assurance va mobiliser les directions marketing / vente, juridique / conformité et gestion).

Or cette transversalité demeure difficile à obtenir aujourd'hui. On voit par exemple des directions du marketing ou de l'expérience client qui ne s'intéressent pas aux processus de gestion interne, sous prétexte qu'ils n'entrent pas dans le champ direct de la relation client.

Prendre du recul avant d'agir : une valeur sûre

Un dirigeant en situation de lancer un projet n'a pas, le plus souvent, pris le temps de ce recul. Le résultat est qu'il prend le risque d'embarquer des incohérences, les surcontrôles etc. dans la nouvelle solution mise en place, ou de devoir réaliser

l'analyse et l'optimisation du processus en même temps que le projet, quitte à le retarder.

Pour éviter ces retards, les promoteurs de la démarche recommandent tout simplement de généraliser ces revues de processus et de le faire indépendamment des projets.

Les gains possibles sont de toutes natures, qu'il s'agisse du domaine de l'efficacité opérationnelle, avec les perspectives de gains de productivité qui peuvent en résulter, ou celui de l'amélioration de la relation clients provenant des gains en qualité de produits & services.

Conclusion

En conclusion sur ces points : oui, une entreprise qui s'intéresse à ses processus est mieux armée que ses concurrents à l'heure de la digitalisation. Elle n'aura certes pas nécessairement une avance déterminante mais elle aura acquis une meilleure vision et connaissance de ses activités et ses ressources et saura de ce fait agir plus efficacement. De même, en associant les acteurs dans une démarche transversale, elle aura contribué à les fédérer autour d'objectifs opérationnels et/ou stratégiques.

Nous renvoyons le lecteur au premier chapitre de l'Annexe sur l'utilité de la démarche processus en temps de crises.

3.2.2 Les contributions de la démarche aux préoccupations essentielles de l'entreprise d'aujourd'hui

3.2.2.1 Remettre le client au centre et ajuster la part de non digital

La notion de client d'un processus n'est pas si simple à déterminer. On pense fréquemment à l'acteur situé en aval du processus. Or, c'est en réalité le plus souvent le client final de l'entreprise.

Ceci est d'autant plus important que le client est désormais souvent contributeur du processus puisque les entreprises ont déporté sur lui une partie des tâches essentielles.

La démarche processus permet de ne pas perdre de vue ce client final. Notamment en favorisant le croisement de visions entre services intervenant dans le parcours client (visions marketing, commerciale, des équipes de gestion, ou technique, provenant des journaux d'évènements des applications soutenant le parcours client).

Ce croisement est prolifique parce qu'il apporte un éclairage provenant de plusieurs points de vue différents. Il doit être réalisé sur l'ensemble des étapes du parcours client.

On peut y associer, idéalement, les contributeurs externes du processus (partenaires de l'entreprise qui participent à la chaîne de valeur), voire les clients ou leurs représentants.

L'axe de travail portera sur la capacité du ou des processus à répondre au client avec le niveau de qualité nécessaire à tout moment du parcours. Les réflexions peuvent porter sur :

- la façon d'optimiser le parcours (réduire les délais, supprimer les étapes inutiles, ...),
- la juste part entre contacts humains et processus digitaux en fonction de chaque scénario de parcours client (Cf témoignage de Jacques Viel ci-dessous),
- l'analyse des traitements réalisés à partir des informations saisies par le client,
- les questions de responsabilités entre contributeurs.

Les entreprises effectuent déjà ce croisement de vision, avec toutefois la même difficulté à faire travailler des entités aux intérêts pas toujours convergents. Elles ont parfois créé une direction de l'expérience client qui joue ce rôle.

La vertu de l'approche processus est d'ériger ce croisement de vision en principe et d'imposer une action dans la durée grâce à des revues de processus régulières qui permettront de conserver une vigilance forte sur ce point.

Pour reprendre les propos d'un dirigeant : « le processus met en perspective le travail effectué par chaque équipe dans un chaîne commune de services aux clients (...) Une petite modification au sein d'une équipe pourra avoir un fort impact sur l'équipe d'à côté ».

La question du réglage de l'interaction humaine dans les processus.

Interview de Jacques Viel – Senior Product Designer chez Orange

« La question du curseur entre automatisation et interactions humaines dans les processus est très liée à la qualité complète des processus : si les scénarii digitaux intègrent les solutions de bout en bout, l'interaction humaine est inutile. En revanche, dès qu'un problème se pose qu'un système informatique ne peut résoudre, il faut être capable d'identifier ce cas et introduire une interaction humaine.

En règle générale, on sait identifier les situations qui nécessitent une interaction humaine, mais cela peut se compliquer si les systèmes d'information en place sont trop vieillissants ou mal adaptés. A défaut d'extraire les données facilement, cela peut s'avérer trop coûteux à mettre en place.

N'oublions pas que l'interlocution humaine via un opérateur coûte cher par rapport à une réponse automatisée.

Au global, on constate que les processus purement automatisés marchent bien quand il y a peu de contacts clients. D'ailleurs, c'est la promesse des "Pure players" : être moins chers parce qu'ils reposent sur des processus totalement automatisés.

J'ai pu constater récemment que l'assurance semble bien gérer cette part d'interaction humaine dans les processus. Lors d'une déclaration de sinistre, un interlocuteur humain s'est présenté dans un processus complexe initié et finalisé en numérique ».

3.2.2.2 Une démarche pour redonner du sens aux acteurs

L'indice IBET© 2020 (Indice de Bien Être au Travail) a établi le coût moyen de désengagement et non disponibilité de 14 310 € par an et par salarié. L'impact sur la masse salariale est d'environ 27%.

C'est souligner que la mobilisation du capital humain de l'entreprise reste un enjeu fondamental. Il l'est d'autant plus aujourd'hui du fait des actions des pouvoirs publics pour faire progresser la notion de bien-être au travail. Un courant de pensée s'est développé autour de cette notion, qui est devenue une donnée incontournable pour le management.

Nous l'avons vu en première partie, la digitalisation n'est pas exempte d'impact sur le bien-être au travail. Les cadres en particulier sont soumis à une forte pression avec l'augmentation des outils. Les projets peuvent aussi s'accompagner de pertes de repères pour certaines populations.

Ces changements ne se décrètent pas. Il faut du temps et une action dans la durée pour y parvenir.

Les processus sont fortement impliqués dans cette recherche de plus de bien-être au travail – comme dans son manque – dans la mesure où ils touchent directement à la relation entre les individus et les organisations. Utilisés comme un outil de contrôle dans une démarche « *top down* », ils peuvent être vécus comme un carcan par les acteurs et encourager ce désengagement. A l'inverse, la démarche processus peut ouvrir de nouvelles perspectives dans ce domaine.

Réimpliquer les acteurs de terrain grâce à l'approche processus

L'approche processus n'est pas un outil RH à proprement parler. Néanmoins, elle peut constituer un moyen efficace de réengager dans l'entreprise des personnes qui s'en sont éloignées, selon une idée simple : en associant les acteurs des processus à leur amélioration.

Les collaborateurs comme les gestionnaires de contrats ou de prestations sur les plateaux de gestion des organismes d'assurance ne sont pas toujours associés aux réflexions d'amélioration de processus, alors que c'est leur outil de travail au quotidien. Personne ne peut mieux qu'eux savoir ce qu'il convient d'améliorer et ce qu'il est possible de faire.

On peut prescrire la meilleure procédure ou le meilleur mode opératoire qui soit, la réalité sera autre si les acteurs de terrain ont besoin à un instant « t » de procéder différemment.

Laisser des marges de manœuvre

L'écosystème de l'entreprise se modifie en permanence (via l'entreprise, les clients, les parties prenantes) et cela impacte les processus⁶³.

⁶³ Phénomène de l'entropie

Pour cette raison, tous les acteurs de l'approche processus s'accordent sur l'idée qu'il faut laisser de la latitude aux opérateurs de terrain pour s'ajuster et de ce fait, qu'il ne faut pas vouloir décrire les activités de manière trop détaillée.

Grâce à la technologie, il est possible aujourd'hui de disposer de tous les événements pour piloter les processus, sans passer par une analyse détaillée du chemin parcouru par le processus : en se calant sur les événements déclencheurs du processus et sur ceux qui actent leur fin.

Laisser de la latitude aux acteurs de terrain, les associer aux réflexions d'amélioration de leur outil de travail : autant d'éléments qui permettent de réengager, dans une certaine mesure, les collaborateurs dans l'entreprise.

3.2.2.3 Une démarche pour rechercher l'efficacité opérationnelle

En quoi la démarche processus permet-elle d'améliorer l'efficacité opérationnelle dans le cadre de la digitalisation ? Notamment par les aspects suivants :

- Elle suppose de définir la finalité du processus.
- Par son approche collective de construction / reconstitution des processus, elle permet d'identifier les axes d'amélioration clés : réductions (de délais, de rejets, de défauts), optimisations (doublons, ruptures de processus, surcontrôles), améliorations possibles.
- Elle porte en elle-même un « cadre de gouvernance » pour mener ces actions : revues de processus, tableaux de bords, plan stratégique processus.

A partir de ce travail, on peut aller plus loin en utilisant des démarches *Lean* ou *Six Sigma*.

En outre, la technologie apporte un outillage complémentaire. Par exemple :

- Le *process mining*⁶⁴ permettant de restituer les processus réellement exécutés, repérer les goulots d'étranglement, les chemins les plus optimisés ou les moins consommateurs,
- Le RPA⁶⁵, pour automatiser les tâches simples et répétitives, à intégrer dans une exploitation 24/7

A titre d'illustration, citons le retour d'un dirigeant d'organisme d'assurance (*Pegge-Raquin, 2017*) : « Concernant la liquidation des prestations, il fallait (...) trois ou quatre jours, on a travaillé sur les fondamentaux et aujourd'hui cela prend un ou deux jours ».

⁶⁴ Le *process mining* : « l'exploration de processus est une famille de techniques reliant les domaines de la science des données et de la gestion des processus pour prendre en charge l'analyse des processus opérationnels basée sur les journaux d'événements ». Wikipedia Voir aussi en première partie.

⁶⁵ La *Robotic Process Automation* permet « l'automatisation robotisée des processus par apprentissage du comportement d'un usager sur une interface graphique ». Wikipedia. Voir aussi 1^{ère} partie

3.2.2.4 Une démarche pour préparer l'entreprise à sa transformation

L'approche processus, parce qu'elle repose sur une vision transverse, contribue de façons multiples et complémentaires à la transformation des entreprises.

Partager une vision métier transverse

Comme le souligne Marina VIAL dans un article de *Transversus* n°20 (Vial, 2022) : On a « besoin d'un degré d'abstraction plus important pour expliquer comment le métier a besoin des couches plus basses, de l'applicatif, de l'infrastructure. ». Il faut obtenir une « vue d'ensemble sur les liens, les interactions, les interdépendances qui existent entre le métier, la stratégie, mais aussi l'infrastructure, l'applicatif ».

Ce lien entre la vision métier et les couches inférieures du SI existe de fait dans les démarches d'urbanisation du système d'information.

Mais en réalisant une cartographie de leurs processus en amont, les entreprises peuvent apporter la vision métier nécessaire, dans une cohérence d'ensemble.

La cartographie, réalisée avec les acteurs du processus dans une logique bout-en-bout, apportera cette vision qui sera ensuite analysée au regard des couches inférieures du SI, puis déployée via les outils de type BPM par exemple.

Derrière cette vision d'ensemble, on trouve l'idée d'un référentiel de processus perçu comme une copropriété des différentes directions de l'entreprise, qui ont la charge non seulement de l'établir mais aussi de le faire vivre⁶⁶.

C'est une version très aboutie de la démarche processus car la notion de cogestion d'un référentiel commun de processus est difficile à obtenir dans la pratique du fait des enjeux de luttes de pouvoirs internes. Néanmoins, si on y parvient, c'est d'une indéniable valeur ajoutée.

Gestion de la donnée

Les enjeux autour de la donnée sont, comme nous l'avons vu, des enjeux prioritaires. Dans ce domaine également, l'approche processus apporte de la valeur : « La connaissance fine des processus permet d'identifier les activités où les données sont captées, créées, échangées, transformées... Leur analyse permet d'engager les actions de fiabilisation des systèmes, sécurisation des saisies, de sensibilisation des acteurs etc. » (*Pegge-Raquin, 2017*).

A ce titre, comme le souligne Hugues Morley Pegge, il peut être intéressant de rapprocher les référentiels de processus et de données.

Maitrise des risques et enjeux réglementaires

⁶⁶ Parmi d'autres exemples, on peut citer la MNT qui a constitué un référentiel de processus très complet, utilisé entre autres pour identifier les impacts dans le système d'information lors de la mise en oeuvre d'évolutions.

L'approche processus offre également des atouts pour mieux identifier les risques opérationnels et savoir positionner les contrôles aux bons endroits, s'agissant de conformité réglementaire ou certification ou simplement d'enjeu de maîtrise du risque. C'est d'ailleurs un des apports historiques de la démarche (avec la mode des normes ISO).

Parmi ces enjeux, on peut citer le **risque cyber** qui devient un risque majeur avec la digitalisation croissante des organisations, ou les **enjeux de RSE**. L'un comme l'autre, supposent de gérer le risque transversalement (voir chapitre suivant).

Parole de dirigeants : « La superposition dans le temps des différents outils informatiques a rendu l'ensemble de plus en plus complexe. La démarche processus, à travers l'approche transversale qu'elle commande, permet (...) de simplifier, de mieux comprendre les outils transverses. En bref, c'est un moyen de simplifier tout le système d'information et d'intégrer dans celui-ci, de manière plus simple, toutes les règles de gestion. »

3.2.2.5 Une démarche pour faire face aux enjeux environnementaux

En élargissant la vision, on s'aperçoit que l'approche processus dispose d'atouts pour aborder d'autres problématiques.

C'est le cas de la problématique environnementale (qui comporte d'ailleurs une dimension digitale).

Pour préciser ses atouts, nous nous appuyons essentiellement sur deux articles parus dans la revue *Transversus* : l'un de Marc Bosvieux : « *People, Planet, Profit...Des dynamiques en marche...* » (Bosvieux, 2020). Et l'autre de Jean-François Pirus : « *Faire évoluer la démarche processus vers une démarche environnementale* » (Pirus, 2022).

Les enjeux

Pour bien analyser ce sujet, il faut partir de la démarche « *People, Planet, Profit* » qui positionne l'enjeu comme étant l'effet d'une « Triple Performance » qui concerne les enjeux environnementaux et sociaux autant que financiers⁶⁷.

L'axe *Profit* doit être complété des questions par exemple de bien-être au travail que nous avons évoqué et de développement durable. Et toute la problématique est de trouver un équilibre entre ces trois enjeux.

Les lois européennes récentes ont créé des obligations pour les entreprises, par exemple autour de la chaîne de valeur étendue : la responsabilité d'une entreprise consiste dans ce cas à savoir « comment l'entreprise sous-traite, comment ses produits et services sont utilisés, avec qui, pourquoi ».

⁶⁷ La démarche des 3 P est plus adaptée que la démarche RSE selon l'auteur, car cette dernière « s'occupe principalement de sujets extra-financiers » et pour lequel « le paramètre durabilité a été réduit comme peau de chagrin ». Il ajoute : « On frise la parodie : "Tiens, on a mis une ruche sur notre toit, voilà, on répond aux critères de la RSE !" »

Dans le même esprit, l'approche de l'économie circulaire (*Crawdle to crawdle*) met en évidence une boucle : « Chaque activité a un point d'entrée et un point de sortie, ça boucle, ça revient vers la même personne ou vers le même service ».

L'approche *People, Planet, Profit* propose donc une vision large, elle regarde le cycle complet et ne s'intéresse pas qu'aux entreprises.

Prenons le cas du transport à la voile : « Il est évident qu'une cargaison transportée par voilier coûtera infiniment plus que par cargo ». Cependant, « le coût de transport d'un kilo de café que l'on achète en magasin est de l'ordre de 0,001 € ! En payant les marins avec des droits sociaux, et avec une fiscalité normale, le coût de transport augmente considérablement. Mais il apporte beaucoup plus de valeur à l'ensemble de son écosystème... ».

L'apport de l'approche processus

L'approche processus offre un cadre qui convient à cette approche car elle est basée sur la transversalité et peut offrir une vision en cycles qui convient à la recherche d'économie circulaire.

Avec l'approche processus, on peut « cartographier le cycle ». Ce qui offre une vision graphique très pédagogique et permet un « éveil des consciences ».

Elle permet également, au travers d'indicateurs et tableaux de bords de poser un cadre de gouvernance. Et de raisonner en amélioration continue comme cela est requis dans une démarche *People, Planet, Profit* pour laquelle ce qui compte n'est pas nécessairement d'y arriver très rapidement mais de progresser dans les axes prévus.

Faut-il dès lors donner aux pilotes de processus un rôle dans la « Triple Performance » ? Rien ne s'y oppose. Et dans le contexte d'aujourd'hui, il y aurait un vrai sens à étendre leur rôle à l'ensemble de la chaîne de valeur, en lien avec les enjeux *People, Planet, Profit*.

Mettre en visibilité les conséquences de l'activité des processus sur l'environnement

La question est aussi de savoir si l'on veut traiter ses engagements *Planet* et *People* « à côté des engagements de performance opérationnelle » ou si l'on considère qu'en conformité avec la démarche des 3 P, il faut les traiter ensemble.

On peut par exemple utiliser la démarche pour établir un bilan carbone.

Selon Jean-François Pirus, « il n'est pas rare que l'empreinte carbone du cœur de métier soit significative », ce qui est en soi un enseignement intéressant.

Il est donc utile d'établir des critères qui permettent de faire des choix de priorités en prenant en compte « les conséquences des activités des processus sur l'environnement ». Par exemple, en distinguant « ce qui, dans les processus, favorise le local de ce qui favorise le global, à savoir la distance, la consommation, etc. ».

Et la transformation digitale dans tout ça ?

Une démarche processus permettrait de mettre en évidence les contradictions entre les différents enjeux, par exemple entre la consommation énergétique de la transformation digitale et la dimension environnementale. Et donc de « déployer une autre solution que celle qu'on aurait prise via le prisme digital et opérationnel » uniquement.

Elle permettrait aussi d'analyser l'impact de tous les dysfonctionnements mis en évidence par la démarche : « des files d'attente, des goulots d'étranglement... ».

De même pour l'impact de « l'intelligence artificielle, l'automatisation robotisée des processus (RPA), la blockchain ou l'Internet des objets », qui « ont tous été introduits dans les processus » : l'arbitrage permet de se positionner entre un hébergement local ou dans le Cloud, fortement consommateur d'énergie. Et dans tous les cas, « il s'agit de faire le ménage pour réduire le volume des données stockées ».

Pour conclure, les entreprises sont encore aujourd'hui focalisées sur le *Profit* et analysent leurs processus par rapport au développement du chiffre d'affaires ou de la rentabilité. Mais il leur faut de plus en plus intégrer les 3 dimensions et l'approche processus peut être un excellent moyen pour y parvenir.

3.2.2.6 Une démarche pour aligner l'opérationnel et la stratégie

L'approche processus constitue enfin (et ce n'est pas le moindre de ses atouts) un excellent moyen de vérifier le lien entre les processus et la stratégie de l'entreprise.

La stratégie consistant à « choisir et organiser les activités d'une entreprise, à allouer les ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui des concurrents » (*Garrette-Durand-Dussauge-Lehmann-Ortega-Leroy, 2019*), il existe donc « entre choix stratégiques et organisationnels une relation d'influence réciproque que les dirigeants doivent maîtriser pour gérer le changement ».

La démarche processus est une manière d'aborder et de traiter la question de l'allocation des ressources de l'entreprise.

Les processus sont au cœur même de la structure, de l'organisation. Ils en sont un des déterminants. Ils reflètent les chaînes de valeur qui conduisent au client. Ils doivent être donc adaptés en fonction de la stratégie.

A l'inverse, ils exercent une influence sur elle car ils peuvent en constituer un facteur limitant.

Ils peuvent donc être un des freins ou un des moteurs du changement.

Un des moyens d'établir ce lien entre processus et stratégie consiste à utiliser l'outil **Balanced Scorecard**, qui permet de formuler la stratégie puis de la décliner en objectifs opérationnels, avec un passage entre autres par le niveau

« process » qui détermine dans quels processus l'organisation doit exceller pour surclasser la concurrence.

Pour rappel, on considère généralement que les organisations en concurrence ne se différencient que sur environ 5% de leurs processus, soutenus par 15% des processus de base. Donc elles doivent concentrer leurs efforts sur ces 20%, et se contenter de s'aligner sur la concurrence sur les 80% des processus.

Dans cet objectif, une organisation peut mettre en place l'approche processus dans une application étendue :

- Etablir une carte de processus, comprenant son objet, le domaine de rattachement, les tâches réalisées, les produits & services délivrés, le ou les clients, les acteurs, les processus élémentaires, ...
- Retravailler le processus avec les acteurs de terrain afin de déterminer les améliorations et/ou transformations à réaliser pour soutenir la stratégie.
- Prioriser les actions d'optimisation et de transformation.
- Mettre en place un pilotage permettant, dans une logique d'amélioration continue, de s'assurer, grâce à des indicateurs prédéterminés, que le processus atteint bien l'objectif dans la durée.
- Désigner à cet effet des pilotes de processus qui, outre leurs fonctions dans l'organisation, assurent le suivi d'un portefeuille de processus.

Pour conclure sur ce point, rappelons que quelle que soit sa forme et son ambition, la mise en œuvre d'une démarche processus nécessite une attention soutenue, pour ne pas dire une implication forte de la direction de l'organisation. Il est illusoire de penser qu'une telle démarche puisse arriver à bon port sans cette impulsion et cette vigilance.

A l'heure de la digitalisation, cette vigilance stratégique est d'autant plus nécessaire que les projets sont nombreux et sous-tendus par une concurrence accrue.

3.3 Les raisons d'une diffusion encore restreinte

Nous l'avons vu, malgré tous ces apports, l'approche processus n'est pas aussi généralisée qu'on pourrait l'imaginer.

Il faut dire qu'elle n'est pas exempte d'obstacles ni d'inconvénients.

Nous analysons dans ce chapitre ce qui freine sa diffusion et qui peut expliquer pourquoi elle est, somme toute, restreinte eu égard à son potentiel.

3.3.1 Le poids historique de la culture hiérarchique

L'organisation pyramidale est inscrite dans notre culture et notre civilisation.

Son fonctionnement, avec un pouvoir central, une chaîne de commandement et une division du travail, reste le modèle prédominant dans nos entreprises comme notre société.

Les nouvelles formes d'organisation destinées à promouvoir l'agilité et l'innovation au sein de l'entreprise existent et cohabitent souvent avec le modèle hiérarchique, sous une forme souvent matricielle. Mais les entreprises restent

dominées par cette vision pyramidale dont le travers principal est de pousser les organisations à fonctionner en mode silo.

La démarche processus est un peu à la jonction des deux : elle est érigée sur un principe transversal mais elle épouse le fonctionnement pyramidal des entreprises dont elle assure la jonction entre les grandes divisions.

Dès lors que le pouvoir hiérarchique s'impose, la démarche perd de sa puissance.

Son intérêt ne disparaît pas mais son rayon d'actions peut au mieux se concentrer dans une direction ou un département et perd le bénéfice d'une application globale.

C'est ce que décrit Hughes Morley Pegge :

- Bénéfice d'une action globale : « Il y a eu l'émergence du réglementaire. Puis des projets ISO (...). Beaucoup de ces disciplines ont finalement trouvé un intérêt à s'appuyer sur une vision unique des processus : cette fameuse couche métier de l'urbanisation aujourd'hui. (...) Chez un assureur, ils ont commencé à mettre en place un référentiel multi entité, multi usage, multi métier, dans une logique de copropriété : le référentiel de processus est la propriété à la fois du contrôle permanent, de l'IT, du métier, ... »
- Limites d'une action restreinte à une direction : « Le marketing a mis la main sur le parcours clients, considérant qu'il ne s'agit que de l'interface avec les clients. Donc on digitalise les parcours clients qu'on oppose aux processus [de gestion interne, ndlr], dans une logique de territoire... Les gens ne voient pas le lien entre les deux. Et je travaille dans des entreprises où les gens travaillent d'un côté sur le parcours client, d'autres sur la maîtrise des risques et d'autres sur les processus. Le révélateur de cette absurdité c'est le métier, qui voit bien que les uns et autres ne font pas le lien ».

Le plus difficile pour l'entreprise est finalement de se constituer un référentiel commun. Certaines entreprises parviennent à le concevoir « comme une véritable copropriété » des différents services mais elles sont une minorité.

C'est pourtant un vecteur d'accroissement de valeur de la démarche, en particulier à l'heure de la digitalisation.

La démarche processus n'est-elle pas naïve ?

N'est-il pas illusoire de croire que les organisations changeront, que les individus cesseront d'avoir une logique de lutte de pouvoir qui les amène à raisonner sur une *Business Unit*, une Direction, un territoire etc. au détriment du reste ?

On peut le penser. Néanmoins, il existe des cas où la démarche processus, portée par la direction générale, a montré toute sa puissance en étant appliquée dans une logique réellement transverse au service d'une stratégie partagée par tous.

Aujourd'hui, les obligations de différentes natures qui pèsent sur les entreprises (légales, environnementales, etc.) ne seraient-elles pas des opportunités pour adopter des logiques de fonctionnement de plus en plus transversales, plaidant ainsi en faveur du pilotage par les processus ?

Par ailleurs, la structure pyramidale est fortement remise en cause notamment par les jeunes générations habituées à vivre avec les réseaux sociaux, au profit d'une forme d'intelligence collective émergente (dont les contours restent encore à cerner).

3.3.2 L'excès de détails, un mal historique

Nous l'avons vu à de nombreuses reprises dans cette étude, une application trop méticuleuse ou trop cartésienne de la démarche l'éloigne de son objectif.

C'est un des travers historiques qui lui a été reproché. Et il est vrai qu'avant les changements sociologiques des années 70, notamment l'émergence de l'approche systémique, les raisonnements se faisaient sur la base d'une description séquentielle détaillée des processus.

Encore aujourd'hui, il est tentant de vouloir analyser dans le détail les processus, soit par facilité (décrire le détail peut donner un sentiment de sécurité dans le raisonnement), soit en vue de vérifier l'efficacité dans ses moindres recoins (pour diminuer les coûts ou contrôler l'action des acteurs).

La pratique est désormais de ne descendre dans le détail que si cela s'avère nécessaire et de rester le plus possible calé sur la finalité du processus pour identifier les optimisations possibles ou nécessaires.

Ce qui n'empêche pas, pour digitaliser les processus dans un outil de type BPMS ou *Case Management*⁶⁸, de décrire finement les scénarios de processus. Ceci afin d'offrir aux gestionnaires un outil qui leur donne la possibilité ensuite de choisir en fonction du contexte entre un processus automatisé, une opération manuelle ou un échange téléphonique.

3.3.3 Une image connotée négativement

En sondant les personnes de son entourage sur les processus, on se rend compte très vite qu'ils sont assimilés au mot « procédure » et de ce fait, connotés négativement.

Ce que confirment les témoignages remontés par les dirigeants dans l'ouvrage précité (*Pegge-Raquin, 2017*) : « Abstrait et technocratique » ; « image d'une organisation figée » ; « fonctionnement pour soi-même ». « Produit des tonnes de papier » « rigidité » ; « lourdeur » ; « contrainte ». Tout le monde semble avoir au moins une expression négative pour le caractériser...

En fait, on s'aperçoit que ce terme est victime soit de préjugés, soit d'une utilisation antérieure inaboutie ou inappropriée.

Le préjugé est que les processus « enferment les opérationnels dans des contraintes et leur enlèvent toute capacité d'action » et d'intelligence. On sent qu'il existe derrière cet a priori un lourd vécu collectif d'un travail ressenti avant tout comme coercitif.

⁶⁸ Les solutions de *Case Management* sont une variante des solutions de BPM reposant sur une vision « dossier » plus que processus. En fait, la solution (par exemple la gestion des sinistres décès) est beaucoup plus ouverte et donne toutes les possibilités d'agir en fonction de la situation.

Le plus décourageant pour les tenants de cette démarche est que les exemples ne manquent pas, dans le contexte actuel, pour renforcer cette vision négative :

- on ne parle que d'agilité, et dans l'inconscient collectif, la démarche processus est perçue comme un frein (on ne voit pas la dynamique qu'elle recèle) ;
- les contraintes règlementaires qui pèsent sur les entreprises, notamment l'assurance, pousse la démarche processus dans une logique de contrôle ;
- enfin, il y a dans les entreprises énormément de chantiers à mener en parallèle et toute démarche nouvelle est inévitablement perçue comme une charge supplémentaire pour les collaborateurs.

3.3.4 Déconnexion entre la démarche et son résultat

Par ailleurs, dans le passé récent, comme nous l'avons vu, certains contextes ont pu renforcer cette image négative.

Comme le souligne Michel Raquin : « Il y a une raison historique qui vient de la normalisation, notamment ISO 9001 dans les années 2000 : Les gens voyaient le mot "procédure" dans le mot processus. Donc c'est devenu le problème des qualitatifs, de l'organisation, des opérationnels, pas de la DG ».

Les certifications ISO ont en fait joué à contre-courant. Plutôt qu'aboutir à une reconnaissance de l'intérêt des processus, elles ont abouti à une déconnexion entre les processus et leurs résultats : peu importait le résultat, l'essentiel était d'avoir des processus ! Comme le souligne Hugues Morley Pegge « Ces démarches ont été biaisées, en mettant l'accent trop fortement sur une seule optique : La certification par exemple. Ça tue la démarche, car on n'est pas dans une logique de proposition de valeur, de remise en cause de l'existant, on est obsédé par l'échéance ».

Cette déconnexion est un reproche que l'on fait fréquemment à la démarche.

Dans son ouvrage « Les décisions absurdes » (*Morel, 2014*), Christian Morel met en exergue tous les processus cognitifs qui aboutissent à de telles décisions : « L'idée du management orienté vers les processus est que la qualité d'un processus finit par produire de bons résultats (...) Concentrer toute son (...) énergie sur la qualité d'un processus, indépendamment de son résultat, donc de son objectif, peut conduire à des dérapages ». Et l'auteur de citer plusieurs exemples d'accidents produits alors que les acteurs se concentraient sur la bonne application des règles ⁶⁹.

De la même façon, nous rencontrons chacun, régulièrement dans notre quotidien « l'automate professionnel » décrit dans « Le principe de Peter » (*Peter-Hull,*

⁶⁹ On peut aussi penser au principe de l'art conceptuel qui « ne se soucie en apparence plus du savoir-faire de l'artiste ni même de l'idée qu'une œuvre doit être « finie » car l'idée prime sur la réalisation : C'est le concept qui fait œuvre » Cf Wikipedia. En fait, tout œuvre d'art est processus...

1969) pour qui les moyens sont plus importants que la fin et « la paperasse compte plus que l'objectif ».

Le danger pour la démarche processus est effectivement de tomber dans ce travers, comme le soulignent quelques dirigeants : « Il y a eu dans le passé des dérives technocratiques qui ont produit des tonnes de papier qui sont en réalité une fausse sécurité ». « Beaucoup de démarches formelles ne sont pas suivies d'actions concrètes. Ce sont des démarches pour rien qui en fait déçoivent et démobilisent les opérationnels ».

Ce n'est évidemment pas l'objet de la démarche processus et on voit dans tous ces exemples à quel point elle n'est qu'un moyen au service d'un résultat et non une fin en soi.

3.3.5 Un ROI difficile à évaluer ?

Propos d'un dirigeant : "L'évaluation du retour sur investissement est difficile à réaliser, mais il est important qu'une entreprise s'intéresse à ses processus, notamment pour maîtriser et sécuriser son fonctionnement." (*Pegge-Raquin, 2017*)

On ne peut illustrer plus clairement la difficulté à mesurer l'apport de valeur de la démarche.

Si la démarche est mise en œuvre globalement dans une entreprise, il faut pouvoir en mesurer le bénéfice. Mais sur quelle base le faire ? Où se trouve l'apport de valeur de la démarche ? Sur quelles parties de l'entreprise et sur quel indicateur le faire ?

On peut utiliser les indicateurs attachés aux processus eux-mêmes s'ils ont été définis ; par exemple, un processus de traitement des dossiers est réduit de x jours, sur une période de y mois, on peut en déduire une partie de l'apport de valeur de la démarche. Mais cet apport est souvent multi factoriel : c'est un ensemble d'actions qui produit un résultat.

Si la démarche est mise en l'œuvre à l'occasion d'un projet, on peut chercher à mesurer l'apport de la démarche par rapport au résultat du projet lui-même. Dans l'exemple de la mise en place d'un projet de digitalisation d'un processus de souscription de contrat, on peut éventuellement se caler sur l'augmentation des souscriptions obtenue du fait de la mise en place de l'outil. Mais comment dissocier l'apport de la démarche de celle de la solution en elle-même ?

Dans nombre de cas, la démarche facilite les choses, elle amène un regard complémentaire.

Certains estiment néanmoins que la démarche, parce qu'elle porte en elle une transversalité qui génère des échanges entre services contributeurs des processus, est bien le facteur majeur d'amélioration de la performance des processus et de ce fait, que son ROI est facile à cerner (Cf par exemple, témoignage de la MATMUT).

Pour conclure, il faut également évaluer le « RONI » (risque à ne pas faire) car dans nombre de cas, un défaut d'analyse des processus ou un manque de dialogue autour sont générateurs de contre-performances.

3.3.6 Une démarche difficile à faire vivre

Nous l'avons vu, les processus évoluent rapidement et cette évolution va se poursuivre avec l'impact de l'IA.

Par le jeu de l'entropie, il est nécessaire de les revoir régulièrement, de les réanalyser au regard de la concurrence, de la technologie et des facteurs internes.

Que se passe-t-il si cette révision n'est pas faite ? Comme pour une voiture, le moteur finit par s'user, puis par mourir.

Dans tous les cas, si l'on souhaite exploiter pleinement la puissance de la démarche, il faut mettre en œuvre un pilotage et un mécanisme de révisions, comme pour une voiture, et ce dans une logique d'amélioration continue.

La démarche implique donc un travail de maintenance dans la durée qui suppose de la persévérance et de la constance, autant de qualités que les entreprises n'ont pas toujours, notamment en temps de crises.

Comme l'exprime Martina Vial à propos de la mise en place de la démarche associée à la mise en place d'un outil de BPM : « Au départ, il y a toujours un porteur de démarche motivé, qui voit vraiment l'intérêt dans la production d'un outil et sa valeur ajoutée. Et puis après, il se trouve confronté à des comportements un peu réfractaires. Les collaborateurs, les managers demandent : "Mais quel est l'intérêt réel ? Quelle est la valeur ajoutée de cet outil ?" Au bout de quelques années, la démarche meurt d'elle-même. Car un outil d'architecture d'entreprise, un outil BPM, un CRM si on ne le documente pas, si on ne l'alimente pas, il ne sert à rien. (...) A ce moment-là, le travail consiste à expliquer au client comment susciter, créer de l'engouement pour cet outil auprès de potentiels utilisateurs » (Vial, 2022).

3.3.7 Un manque de notoriété

Enfin si la cartographie des processus se diffuse avec le développement des solutions de type BPMS, la démarche processus n'est pas assez connue pour chasser la connotation négative qui lui est accolée et renvoyer une image plus conforme à la réalité.

On l'a vu dans les témoignages au chapitre au chapitre 3.3.3.

3.3.8 « Celui qui n'a pas le choix, y va »

En conclusion, comme le souligne Hughes Morley Pegge, ceux qui y vont sont ceux qui n'ont pas le choix : « Ce n'est pas une question de secteur mais d'obligation : celui qui n'a pas le choix y va. La banque, l'assurance pour des raisons réglementaires mais aussi de maîtrise des risques. Mais par exemple, aujourd'hui les laboratoires pharmaceutiques commencent à y aller mais on voit qu'ils ne sont pas encore complètement dans une recherche d'excellence

opérationnelle, de performance globale. Le luxe ne s'y intéresse pas car il n'est pas contraint à y aller ».

Finalement, ce choix contraint pourrait aggraver encore le déficit d'image et de notoriété dont souffre la démarche...

De ce fait, elle est souvent mise en place mais *a minima* et il faut remettre l'ouvrage sur le métier à chaque fois. Hugues Morley Pegge : « une partie des entreprises s'y sont mises mais en plusieurs vagues et du coup on réinvente la poudre. »

3.4 Mettre en œuvre avec pragmatisme

Tous ces écueils que nous venons de parcourir, qu'ils soient fondés ou non, montrent que la démarche processus doit être mise en œuvre avec beaucoup de pragmatisme.

La digitalisation peut être une opportunité pour cela.

3.4.1 S'appuyer sur des gains opérationnels concrets

Aujourd'hui, personne n'imaginerait mettre en place une démarche processus sans l'associer à un objectif opérationnel concret permettant d'obtenir un résultat tangible.

La digitalisation des processus en fournit de multiples exemples.

- La mise en place de parcours clients : ces parcours traversent l'entreprise. Ils sont l'occasion d'une refonte des processus et donc d'une réflexion en amont sur la manière dont on veut les digitaliser : comment se déroulent les parcours actuels, quel est l'objectif visé par le projet, que veut-on garder ou changer etc. Toutes ces questions peuvent être abordées via l'approche processus, en profitant de l'émergence des solutions de BPM.
- La mise en place d'une solution de *Business Process Management System*, qui repose sur une vision processus.
- La réurbanisation du système d'information est aussi un terrain intéressant parce qu'il repose entre autres sur une vision processus en lien avec les couches techniques sous-jacentes (applications, données, ...). Cette réurbanisation se fait en corrélation avec des objectifs métier qui se traduisent par des processus à digitaliser.

La démarche processus est ici induite par l'utilisation des solutions informatiques.

Mais la digitalisation n'est pas le seul terrain d'application possible.

Reprenons cet exemple vécu par Michel Raquin : « J'avais demandé à mon équipe de repérer tous les "*quick wins*" pour communiquer sur des résultats concrets. 100 ont été identifiés. Les principales améliorations ont été conduites dans les 3 à 6 mois. Dans ce paquet, il y avait le processus d'achat / vente en bourse, dont un bout, concernant un envoi d'avis d'écriture aux clients, était sous-traité. Le coût de ce processus n'était pas questionné. Le pilote s'est interrogé sur un changement vers un envoi mensuel plutôt que quotidien. Résultat : gains de 2M€ de frais

d'affranchissement / an. Rien que le fait de s'intéresser à ce processus, de le questionner, a permis d'identifier ce gain possible ».

Quel que soit le sujet, il est important que la démarche débouche sur des solutions d'améliorations concrètes. C'est le moyen d'éviter l'écueil parfois reproché d'une démarche « pour la démarche », c'est-à-dire qui se justifierait par elle-même.

3.4.2 Une démarche de construction par étape, au fil des projets

Autant il est difficile de justifier de créer un référentiel de processus *ex nihilo* (même si certains organismes y parviennent), autant l'addition ou la juxtaposition de plusieurs projets permet de faire valoir peu à peu l'intérêt d'un référentiel homogène réunissant l'ensemble des processus. C'est un chemin indirect, mais sans doute le plus efficace.

Ne pas repartir de zéro à chaque fois

En effet, jusqu'à aujourd'hui, la mode des processus a fonctionné par vagues et tous les acteurs successifs n'ont pas capitalisé sur les acquis précédents.

Il est donc opportun de profiter de la digitalisation pour inciter les acteurs à capitaliser sur la vision processus : faire comprendre qu'il suffit de peu pour maintenir un référentiel existant, afin de ne pas « faire retomber le soufflé » puis repartir de ce point-là pour incrémenter une étape suivante (dans une logique d'élargissement ou d'approfondissement).

Construire par étape dans une cohérence d'ensemble

Pour reprendre les propos de Hughes Morley Pegge, cela revient à :

- « Reconstituer la vision du processus de bout en bout, du client au client,
- mesurer les performances et se mettre dans l'action pour l'améliorer,
- intégrer la vision processus dans la démarche de conduite de projet,
- faire le lien avec les données, la maîtrise des risques, la qualité, les parcours clients,
- et chaque fois au moment de lancer une initiative, vérifier de ne pas réinventer quelque chose à côté et la cohérence avec le reste du monde ».

3.4.3 Faire œuvre de pédagogie

L'action pédagogique doit viser le monde de l'entreprise mais aussi son environnement externe.

Nous verrons plus loin l'action externe.

Pour ce qui est de la sphère interne à l'entreprise, on voit à quel point faire avancer la cause de la démarche processus est un éternel combat.

Les luttes de pouvoir ou l'assimilation à l'image négative d'une procédure reprennent vite le dessus et il faut sans cesse démontrer la valeur et expliquer le sens de la démarche.

Patience et pédagogie sont donc des qualités essentielles pour quiconque veut œuvrer à son adoption.

Comment convaincre un dirigeant ?

Convaincre une direction passe déjà, comme nous l'avons vu, par un choix pragmatique de chercher des cas d'utilisation débouchant sur des avancées concrètes.

Mais il faut aussi faire preuve de pédagogie.

Le retour d'expérience des consultants montre que la plupart des dirigeants ont entendu parler de la démarche et qu'ils en ont souvent une perception biaisée.

Il est d'autant plus important de faire preuve de pédagogie. Comme le souligne Michel Raquin : « Avant d'aller voir la DG, [il faut] travailler déjà des exemples concrets. Ça peut être un élément déclencheur, surtout sur un processus qui gratte (sur ses « *pain points* »). Et montrer concrètement comment obtenir un gain. Cela vaut mieux que tous les discours... ».

Il est également important de mettre en avant le lien avec la stratégie : « Aux dirigeants, il faut faire comprendre que connaître leur processus donnera des voies et moyens de maximiser les résultats qu'ils ont exprimés dans les axes stratégiques. Donc qu'en mettant une organisation transverse avec des pilotes de processus qui travaillent avec des fonctionnels en mode silo, c'est une bonne combinaison pour maîtriser son fonctionnement, savoir ou agir et rapidement mener les actions qui doivent être conduites par rapport à leurs propres axes stratégiques. Sur le comment, ils délèguent à des personnes capables de mettre en œuvre cela. »

De cette manière, on peut attendre que les dirigeants s'impliquent dans la réussite de la démarche. Pour reprendre la parole de certains d'entre eux dans l'ouvrage précité (*Pegge-Raquin, Processus : ce que font vraiment les dirigeants, 2017*) : "En lançant une démarche processus, il est très important d'en faire un projet d'entreprise. Il faut élever le débat et ne pas se situer seulement au niveau technique de l'optimisation des processus."

"Il ne faut pas minimiser le travail à faire, ce qui prend du temps. On ne s'engage pas en pensant que cela sera rapidement résolu. La direction générale ne doit s'engager que si elle a du temps et de l'énergie à y consacrer."

"Ça bouscule les habitudes et la hiérarchie, aussi il faut de la pédagogie et du temps pour obtenir du changement."

Questionner l'existant

C'est l'une des qualités intrinsèques de la démarche : elle permet de questionner l'existant et d'en faire émerger des gains qui n'avaient pas été identifiés : « Ce type de démarche amène de la valeur en remettant en cause l'existant. Par exemple, au Crédit Lyonnais, on questionnait les prescripteurs sur les problèmes qu'ils avaient. Et par exemple pour le responsable du programme FIDES (fidélisation clients) notre référentiel ou méta modèle permettait de répondre à ces problèmes très rapidement ».

C'est un argument important dans la démarche pédagogique vis-à-vis des dirigeants.

Convaincre les acteurs du terrain

Il est tout aussi nécessaire d'arriver à « faire vivre la proposition de valeur de la démarche » par les acteurs de terrain, afin d'en garantir la durabilité (qui s'arrête lorsqu'elle n'est portée que par une personne, et que cette dernière quitte son poste, ou l'entreprise).

Reprenons le témoignage de Marina VIAL dans Transversus : « Ainsi, aux experts métier, on rappelle que la démarche permet de mieux faire comprendre les enjeux métier et de les partager avec les autres acteurs. Aux experts IT, on explique comment on a besoin « d'un degré d'abstraction plus important pour expliquer comment le métier [a] besoin des couches plus basses, de l'applicatif, de l'infrastructure » (Vial, 2022). Etc.

Dans tous les cas, l'objectif – et la difficulté- sont de faire comprendre comment faire vivre la démarche pour ne pas repartir de zéro la fois suivante.

La digitalisation pourrait apporter à la démarche un nouvel élan, suffisamment fort pour que dirigeants et acteurs de terrain finissent par l'intégrer.

Il faudrait dans le cas le faire en faisant confiance aux acteurs de terrain. Comme le souligne Michel Raquin, « il faut de l'hétérogénéité dans la standardisation » ! Et de poursuivre : « Bien sûr si on parle de piloter un avion ou si on se trouve dans une centrale nucléaire, il faut être strict, donc des processus clairs et identiques. Mais en assurance / banque, on peut avoir un design du processus suffisamment élevé pour laisser de la liberté à l'acteur ».

3.5 Quelques recommandations pour améliorer la notoriété de l'approche processus

Les acteurs du domaine ont déjà beaucoup fait pour améliorer son image et sa diffusion.

Nous souhaitons y ajouter ici deux pistes à renforcer pour poursuivre leur action.

3.5.1 Poursuivre l'œuvre d'évangélisation de France Processus

Il faut avant tout relever le travail de fond que mènent l'association France Processus et ses membres actifs.

Elle est elle-même le fruit du regroupement en 2021 de deux associations historiques œuvrant chacune pour la diffusion de l'approche processus : Le Club des Pilotes de Processus et Processway.

Elle répond aujourd'hui à une triple vocation : être l'association de référence pour tous les acteurs du domaine, promouvoir les démarches processus et contribuer à faire évoluer l'état de l'art.

Elle joue donc un rôle central et l'auteur s'est lui-même beaucoup appuyé sur les publications de certains de ses membres actifs dans ses recherches.

3.5.2 Elargir l'enseignement à d'autres écoles

Comme le souligne Michel Raquin, France Processus intervient depuis plusieurs années dans certains masters de l'IAE. Avec l'idée de sensibiliser dès l'amont de futurs entrepreneurs, ou collaborateurs en entreprise.

A ce titre, il pourrait être intéressant d'élargir ces interventions en profitant de l'intérêt nouveau que suscite la démarche processus dans le cadre de la digitalisation.

HEC entre dans cette cible potentielle puisqu'elle forme au management à la fois les jeunes diplômés et les profils « *executive* ».

Les *executives* pourrait faire l'objet d'une attention particulière car nombre de cadres d'entreprises ont déjà été confrontés à des problématiques traitées par la démarche : processus dysfonctionnels, projets informatiques en échec ou débouchant sur des solutions inopérantes, difficultés de communication entre entités d'une même organisation, etc.

3.5.3 Démarches de type *success fees* ?

Dans un tout autre registre, il pourrait être intéressant, pour palier au reproche qui lui est fait d'être parfois déconnectée du résultat, d'introduire dans les missions une clause de rétribution indexée sur le gain obtenu par le résultat de la mission.

Bien évidemment toutes les applications de la démarche ne s'y prêtent pas. Mais on pourrait par exemple s'appuyer sur le gain issu de la remise en cause d'un processus existant en comparant simplement le résultat du processus avant puis après analyse et optimisation (Michel Raquin avait cité par exemple un gain de 2 millions d'euros d'affranchissement dans l'exemple donné au chapitre 3.5.1).

Tout le domaine de l'efficacité opérationnelle se prêterait à ce type de logique puisqu'on cherche à quantifier les impacts d'une optimisation opérationnelle (réduction des coûts, croissance du chiffre d'affaires, augmentation de capacité de traitement, réduction de délais, etc.)

Conclusion

En préambule, rappelons que ce travail visait à répondre à la question suivante en s'appuyant sur l'exemple des organismes d'assurance : En quoi l'approche processus est-elle créatrice de valeur à l'heure de la digitalisation ?

Nous avons en premier lieu cherché à comprendre ce que sont les processus, leur nature et leur histoire.

Nous avons ainsi vu que les processus désignaient aujourd'hui l'ensemble de contributions transverses, au sein d'une entreprise, pour répondre à la demande d'un client.

Nous avons vu que les processus de travail avaient été dans leur histoire le fruit de plusieurs transformations, notamment la transformation des méthodes à l'ère industrielle, la digitalisation d'aujourd'hui n'étant finalement qu'une nouvelle étape dans cette évolution.

Nous avons vu qu'un savoir-faire s'était construit autour des processus, issu des expériences de mise en pratique des dernières décennies, et formalisé par une démarche globale visant à les analyser, les optimiser et les piloter dans la durée.

C'est la découverte de l'existence de cette démarche et de son histoire qui nous a amené à nous interroger fondamentalement sur son intérêt dans le contexte de la digitalisation des processus.

La question que nous avons posée était au fond la suivante :

Pourquoi la démarche processus, dans sa définition la plus étendue - c'est-à-dire basée sur l'idée que les processus sont un actif à part entière, qu'il faut considérer de manière transversale et globale dans l'entreprise, et dont il faut piloter l'amélioration dans la durée - n'est-elle pas d'ores et déjà généralisée, ceci alors qu'ils constituent de manière évidente un des fondements de la valeur ?

Nous avons souhaité poser cette question dans le contexte de la digitalisation car au moment où tous les processus sont questionnés, remis en cause, restructurés, elle constitue une opportunité formidable de mettre en avant en même temps la valeur des processus et celle de la démarche.

Concernant la faiblesse de diffusion de la démarche « processus », nous avons émis quelques pistes de compréhension en introduction :

- Est-ce lié à une transformation des usages à l'ère du numérique, qui privilégierait la rapidité au détriment de la qualité, reléguant au second plan la question de la qualité des processus ?
- Est-ce lié à la lourdeur de la démarche processus, dans sa mise en œuvre autant que sa gestion dans la durée ?
- Est-ce l'apport de la technologie qui permet de modifier les processus digitaux avec tellement de facilité qu'il devient inutile de perdre du temps à les décrire et les analyser ?

- Est-ce lié à l'obsession des dirigeants sur les questions de concurrence et de marché, au point d'en négliger les aspects internes (« l'intendance suivra ! ») ?
- Ou n'est-ce pas tout simplement un effet d'optique, les entreprises réalisant de fait une analyse transverse de leurs processus, avec tout le recul et la réflexion nécessaires, mais sans mettre d'emphase particulière sur le sujet ?

Comme il se doit, il faut d'abord nuancer.

On note bien aujourd'hui, une sensibilité générale à l'endroit des processus, et en particulier de leur digitalisation. Pour s'en convaincre, il suffit de recenser le nombre d'offres qui y font référence, ou de constater la croissance des éditeurs de solutions BPMS et de RPA. Et pour ne parler que de l'assurance, nous n'avons trouvé qu'une très petite minorité d'acteurs qui ne nous ait pas indiqué que ce sujet était à l'ordre du jour.

Ce qui en revanche n'est pas généralisé, c'est l'idée que les processus constituent en eux-mêmes un actif partagé par tous au sein de l'entreprise et qu'il convient d'adopter et mettre en place une démarche transversale pour les piloter.

Pourquoi ?

- Certains décideurs concentrent leur action sur d'autres aspects qui leur semblent beaucoup plus porteurs que les processus, dont on rappelle qu'ils souffrent d'une image négative (les décideurs sont, autant que tout le monde, sensibles aux effets de mode).

Parmi ces aspects, on trouve, par exemple, l'expérience client pour laquelle des directions sont créées aujourd'hui, dont la mission est de surveiller et améliorer tous les points de contacts du client avec l'entreprise.

Or, ces directions jouent théoriquement un rôle transversal qui s'apparente à celui d'une démarche processus. En tout cas, même si dans la pratique ce n'est pas toujours le cas, elles ne peuvent que se sentir concernées par un travail de fond sur les processus, et intéressées par une approche qui comme elles, analyse de manière globale la qualité ou la performance des processus.

- Une frange de personnes estime sans doute que les processus sont bien au cœur de la valeur mais que le fait de les retravailler à l'occasion des projets de digitalisation est suffisant, par conséquent qu'il n'est pas nécessaire de mettre en place pour cela une démarche globale à l'ensemble de l'entreprise.

Ont-elles tort ? Il est vrai que les efforts et les investissements sont considérables pour mettre en place une démarche processus : il faut une équipe pour concevoir le référentiel de processus et le faire vivre, d'autant si l'objectif est d'en faire une copropriété de l'ensemble des domaines métier. Et par ailleurs, les résultats ne sont pas toujours quantifiables.

Dès lors, le jeu en vaut-il la chandelle ? Chacun(e) se fera son opinion.

- D'autres personnes ont tendance à freiner une discipline qui remet en cause le pouvoir hiérarchique des fonctions traditionnelles dans l'entreprise. Cependant, elles seraient bien avisées d'évoluer car la transversalité gagne du terrain dans les entreprises aujourd'hui. Les enjeux environnementaux accentuent ce phénomène, de même que, par exemple, l'apparition des « directions de l'expérience client ».

Sans doute les enjeux de pouvoir se déplacent-ils sur ces fonctions transverses et préfigurent une recomposition des modèles d'organisation vers une plus grande transversalité, favorable à des approches comme celle des processus.

- Sans doute également que la discipline de management par les processus gagnerait à plus de concision et d'agilité. L'histoire est à écrire sur ce sujet mais la technologie est créatrice de valeur en ce sens, en permettant de mettre en place des référentiels de processus beaucoup plus rapidement et de les faire évoluer beaucoup plus « dynamiquement ».

Reste néanmoins que ce qui n'est pas « digitalisable », c'est le temps qu'il faut aux acteurs pour s'écouter, se comprendre et s'accorder autour des processus. Sur ce point, il faudra toujours autant d'énergie et de bonne volonté.

Sans doute que tous ces raisons se recourent et s'additionnent pour expliquer en partie ce relatif déficit d'intérêt pour la démarche processus.

Qu'il me soit permis ici d'exprimer ma conviction :

1. **La technologie amène beaucoup de valeur en elle-même** car elle offre aujourd'hui toute la panoplie de solutions pour digitaliser les processus avec la souplesse et l'efficacité nécessaires.

A l'instar des solutions de *Case Management*, on peut offrir aux gestionnaires des environnements leur permettant de gérer les processus complexes avec la souplesse nécessaire, tout en accélérant et augmentant leur performance, et à l'opposé, de robotiser les actes de gestion simples, délestant les opérateurs de ce travail sans valeur ajoutée.

Nous avons également vu des exemples de digitalisation créatrice de nouvelles offres d'assurance.

C'est en ce sens que la technologie et les solutions disponibles sur le marché sont fortement créatrices de valeurs.

2. **Cependant, la technologie n'est d'aucun recours pour résoudre certaines questions fondamentales liées à la digitalisation :**

- Les questions de réglages entre automatisation et actions ou interactions humaines dans les processus doivent faire l'objet d'une attention très forte : n'y a-t-il pas, dans l'excès d'automatisation des processus de relation client que nous observons tous en tant qu'utilisateurs, le signe d'une vision erronée des dirigeants, d'un mauvais réglage ou d'un choix délibéré des décideurs de privilégier des gains de productivité au détriment de la qualité de la relation humaine ?

- Les questions de changement de culture dans les organisations, par exemple le besoin d'instiller plus d'innovation et d'agilité (à préciser)
- Les questions de conduite du changement et d'implication des individus dans les transformations.

Perdus dans les modèles d'organisation matriciels, soumis à la pression des outils et de la hiérarchie, comme à l'injonction de l'instantanéité, les salariés d'aujourd'hui doivent parvenir à se projeter dans les transformations.

3. C'est donc dans cette dimension humaine du changement que la démarche processus trouve sa valeur.

Nous l'avons vu tout au long de ce travail : les organisations d'aujourd'hui peinent à fonctionner dans la transversalité.

Les habitudes ne s'y prêtent pas. Les mentalités, vues de manière globale, n'y sont pas favorables.

Or nous allons vers plus de transversalité.

Jean-François Noubel, penseur ou philosophe, évoque le terme de « holomidale » pour désigner ce mélange entre vision holistique d'une organisation (à l'échelle d'un terrain de foot ou d'un orchestre, où les individus sont à portée de regards) et une vision pyramidale, dont il date la naissance à l'ère de la sédentarisation des populations humaines, quand la gestion de la distance entre les individus est devenue un problème (Noubel, 2017).

Quelle que soit la forme de nos organisations demain, il nous faut changer dès aujourd'hui si l'on veut faire face aux enjeux qui sont les nôtres. Et c'est dans une logique de collaboration transversale, beaucoup plus que pyramidale, que nous y parviendrons.

Tous les acteurs de la démarche processus vous le diront : le plus dur est d'arriver à faire parler les acteurs des processus entre eux, surtout quand ils sont dans une position antagoniste. Mais quand on y parvient, les résultats sont là et ils sont parfois spectaculaires.

L'approche processus constitue une pierre à l'édifice de la transformation, en permettant au quotidien, aux individus de se parler et se comprendre.

Elle est aussi vectrice de performance en s'intéressant à ce qui finalement produit de la valeur pour les organisations : les processus.

En somme, elle est en concordance avec le concept de la Triple Performance, *People, Planet et Profit*, et en ce sens, bien positionnée selon moi, pour contribuer à notre futur.

4 ANNEXES

4.1.1 La démarche processus au crible d'une situation de crise : Des principes simples face à une complexité grandissante

Les entreprises s'apprêtent à vivre une période de crises, quelles que soient leurs natures : climatiques, politiques, économiques, ...

La question devient donc : au-delà de la digitalisation, la démarche processus a-t-elle un sens même dans une époque de crises comme aujourd'hui ?

Autrement dit, en tant que dirigeant d'entreprise, le fait de prendre le temps de modéliser mes processus existants et de réfléchir à leur évolution est-il vraiment utile dans une période de crise ? Pour préciser le mot « crise », admettons qu'il s'agisse en l'occurrence d'une crise aiguë qui engage la survie de l'entreprise.

Décrire incite à la précision

Prendre le temps de poser par écrit ce qui constitue mes processus possède une première vertu : en décrivant le réel, on s'oblige à être précis, trouver les bons mots. Ou dans le cas d'une modélisation de processus, à identifier le chemin exact. C'est un exercice qui incite à la rigueur et la précision et de ce fait, à la réflexion. Mais à une réflexion utile car orientée vers des améliorations concrètes.

Décrire ensemble incite à la cohésion

Dès lors que l'on fait l'exercice avec l'ensemble des parties prenantes du processus, cela crée de la cohésion : il faut parvenir à se comprendre, donc à trouver un vocabulaire commun pour décrire, et ce n'est pas évident pour des acteurs issus de métiers différents dans l'entreprise (finance/compta, métier, IT...). De plus, il faut non seulement comprendre mais parvenir à une vision partagée de la réalité et des améliorations possibles. Ce partage accroît sensiblement la cohésion entre les acteurs car elle suppose une phase d'échange et d'accord entre eux. C'est un atout pour la suite de la collaboration entre ces acteurs.

Décrire, c'est réduire la complexité

En décrivant les processus complexes de manière précise et exhaustive, cela permet de réaliser un travail d'analyse qui amène nécessairement des pistes de simplification. Et a minima, si aucune simplification n'est possible, de documenter ce qui fait la complexité, ce qui est déjà en soi, une source de simplification.

Ceci est d'autant plus vrai que souvent, les processus n'existent que dans la tête des individus, en particulier quand ils sont complexes et qu'il est difficile de les décrire. L'exercice permet donc aussi de transférer de l'oral vers l'écrit des éléments cruciaux pour l'entreprise et de ce fait, de moins faire dépendre son savoir-faire d'une responsabilité individuelle.

Déléguer amène de la confiance

En tant que dirigeant, en invitant les différents acteurs à remonter ce qu'ils vivent concrètement au quotidien, je leur montre que j'accorde de l'importance à ce qu'ils font. De surcroît, en les incitant à proposer des idées nouvelles ou des améliorations, donc à être critiques sur ce qui ne fonctionne pas bien, je leur montre que je suis ouvert à une remise en cause si elle est justifiée. Ça ne suppose pas que je sois obligé de tout retenir mais ça leur montre simplement que leur avis m'intéresse. C'est donc un instrument de confiance dans l'entreprise, dès lors que l'exercice est bien cadré.

Connaitre ses processus, c'est améliorer sa capacité de pilotage

Le bénéfice est enfin pour le dirigeant de disposer d'une vision beaucoup plus fine de ce qui constitue son savoir-faire, par conséquent de ce qui lui permet de produire un avantage concurrentiel. On dit que 20% des processus d'entreprise sont des processus stratégiques au sens où ils portent l'avantage concurrentiel. C'est donc un élément prépondérant de la capacité du dirigeant à faire des choix stratégiques, notamment en matière d'amélioration de ses processus.

Conclusion

On le voit à travers tous ces éléments, la démarche peut procurer de nombreux avantages, y compris dans un contexte de crise. En ayant fait ce travail, le dirigeant dispose non seulement d'un instrument de pilotage beaucoup plus fin mais aussi d'une équipe qui partage une vision commune des processus de l'entreprise, qui sait a priori mieux où elle va, et est plus soudée.

Bien entendu ce n'est pas au moment de la crise qu'il faut mettre en œuvre cette discipline, mais avant.

4.1.2 Les grands principes d'une démarche pragmatique - Rappel

Ce chapitre rappelle de façon concise les grands principes de la démarche processus.

Pour cela, appuyons-nous sur un article intitulé « Connaitre ses processus pour agir efficacement et répondre à ses objectifs de performance » (*Maillet-Raquin, 2020*) signé par deux des fondateurs de l'association France Processus.

Le **premier objectif d'une démarche processus est de les connaître**. En effet, c'est en sachant bien identifier et représenter ses processus qu'une organisation peut agir avec pertinence sur leurs adaptations ou transformations.

Un premier travail consiste donc à **lister les processus, ainsi qu'à les hiérarchiser et les regrouper**. C'est essentiel pour se donner une « vision d'ensemble du fonctionnement de l'organisation », qui sera stable dans la durée.

Il faut également choisir une **méthode de construction** des processus c'est-à-dire comment exprimer le flux des activités.

A partir de ces deux éléments, un travail de construction ou de **reconstitution des processus peut démarrer**.

Rappelons qu'un processus est basé sur une vision bout-en-bout, donc qu'il traverse l'ensemble des couches de l'organisation. Des ateliers réunissant des

« experts » de chaque entité traversée par le processus sont organisés. Ces experts vont collectivement reconstituer les différentes étapes du processus en s'attachant à donner une **vision réelle**, et non la vision telle que l'on voudrait qu'il soit (vision prescrite). Ce point est essentiel pour la suite de la démarche car **cette vision correspond à la photo de départ** à laquelle on va se référer pour mesurer l'amélioration du ou des processus.

Une fois validée cette représentation, la cartographie, soit la « mise sous forme de cartes » des processus, peut être réalisée. On peut utiliser pour cela des outils bureautiques ou des solutions du marché, tout dépend de la profondeur d'information que l'on veut garder.

Cette cartographie permettra de se donner une **vision homogène des processus**.

Plusieurs points de vigilance s'imposent :

- Quant au niveau de détail attendu de l'exercice : **vouloir décrire de manière trop détaillée l'ensemble des processus rend inopérante la démarche** car cela nécessite beaucoup de temps à tous les acteurs et donne une vision trop cartésienne ou structurante de la démarche.
- Il faut **laisser de la latitude aux acteurs de terrain** dans la manière de réaliser les activités et non sur un déroulement strict d'une succession d'acte qui s'apparenterait à une procédure.
- Attention est de ne pas vouloir cartographier tous les processus d'un seul coup. Nous y reviendrons ultérieurement.

A partir de cette vision, l'entreprise peut agir.

- En premier lieu, il faut **prioriser les processus** à traiter. Cette priorisation peut se décider en fonction d'axes divers comme la valeur, des coûts, des risques induits, ou son impact carbone. Elle peut tenir compte de l'importance du processus selon des axes stratégiques, métier ou réglementaires. **La démarche suppose donc un travail de déclinaison de la stratégie au niveau opérationnel**. S'il n'a pas été réalisé, la démarche en pâtira, en étant plus facilement détournée de ses objectifs initiaux et en perdant de sa valeur.
- Il convient ensuite de fixer des objectifs d'amélioration ou de transformation à atteindre et des critères pour les mesurer. C'est un exercice qui engage toutes les parties prenantes du processus. D'où la nécessité que ces **objectifs soient graduels dans le temps**, qu'ils ne débouchent pas une ambition trop forte et dissuasive.

Puis vient la réalisation des actions d'amélioration ou de transformation des processus.

Et enfin, une fois ces chantiers réalisés, il faut **mesurer l'atteinte des objectifs**.

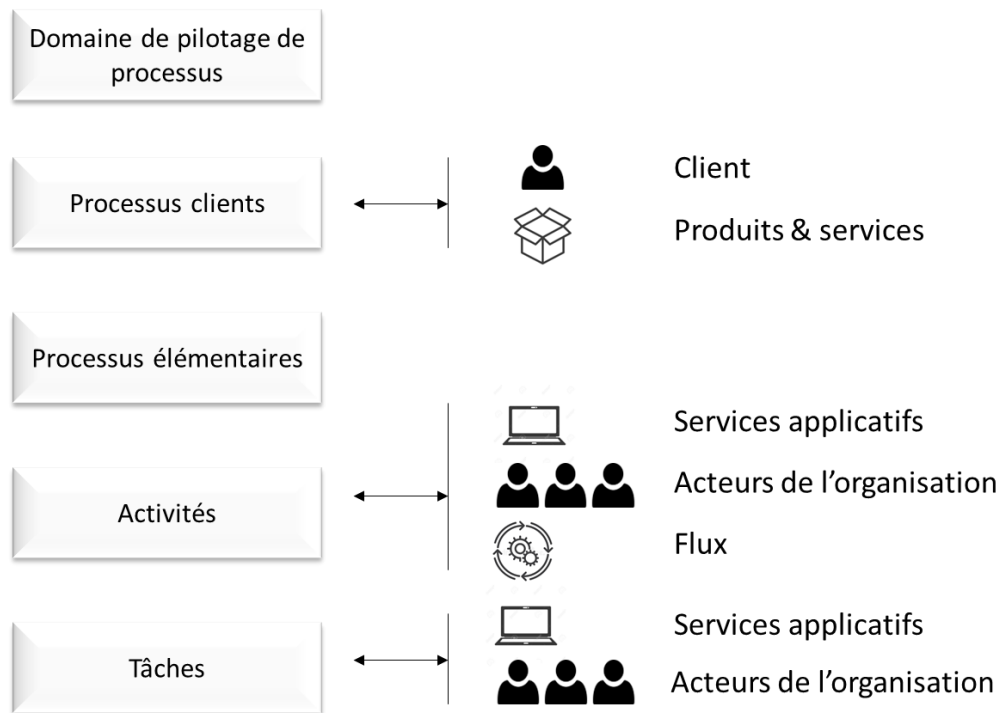
Dans les formes les plus abouties, la démarche passe par la mise en place d'un pilotage des processus pour **s'assurer dans la durée** que ces derniers restent conformes à leurs objectifs. Cette vigilance est d'autant plus nécessaire que les organisations, les individus et les processus évoluent, et que sans action

particulière, on le sait, les processus se dégradent naturellement (phénomène de l'entropie).

Ce type management repose sur la nomination de **pilotes de processus**. Ces pilotes se juxtaposent au management hiérarchique : Chacun a un positionnement transverse dans l'organisation et doit assurer un maintien en condition opérationnelle optimale des processus avec l'aide des principaux contributeurs du ou des processus issus des différents silos (entités) de l'organisation. Ce management transverse est la condition *sine qua none* de l'efficacité de son action puisque les processus sont par définition « de bout-en-bout » ; ils traversent les différentes entités de l'organisation en gardant le cap sur la finalité client du processus.

Voyons maintenant comment ancrer une démarche processus dans la réalité de chaque organisation et ainsi lui assurer des résultats en profondeur et durables.

4.1.3 Métamodèle de processus



4.1.4 L'influence du digital sur les individus et les collectifs au travail (synthèse générale)

Ce chapitre fait la synthèse d'un ensemble d'articles portant sur les impacts de la digitalisation sur les individus et les collectifs au travail.

Une synthèse moins longue de ce chapitre est présentée en première partie.

4.1.4.1 La digitalisation favorise-t-elle l'émergence d'un e-taylorisme ?

Le premier article est une étude exploratoire réalisée en 2021 sur l'impact de la digitalisation sur le travail des cadres.

En faisant un parallèle avec le taylorisme du XXème siècle, elle aboutit à la conclusion que, sous réserve de confirmation par des études complémentaires, la digitalisation telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui va à l'encontre d'une démarche inclusive des cadres dans l'entreprise.

Les effets de la digitalisation sur le travail des cadres

La digitalisation a trois effets sur le travail des cadres :

Le premier effet est celui de la **communication devenue instantanée**, qui crée une « exigence d'immédiateté » vécue comme un stress par les cadres.

Elle prend la forme d'une surcharge de travail qui peut entraîner une exportation du travail à la maison. Elle peut être liée à un « accroissement du nombre de technologies pour mieux gérer les collaborateurs ».

Le deuxième effet est la **transparence des employeurs**, ce qu'on appelle aussi le « bouche-à-oreille électronique » favorisé par les plateformes d'échanges des employés sur leurs employeurs, qui réduirait l'attractivité des entreprises pour les hauts potentiels.

Enfin le troisième effet la **fragilisation de l'emploi des cadres**, via notamment le développement de plateformes permettant le « recrutement pour des missions ponctuelles de collaborateurs très qualifiés », mais qui fragiliseraient les cadres du fait des notations et de la dépendance aux algorithmes (« algocratie »). Ces plateformes pourraient être le prélude à une forme « d'Uberisation » du travail.

A la recherche des cadres perdus

L'étude (qui pour rappel est exploratoire) met en évidence que la digitalisation va à l'encontre de l'inclusion des cadres dans l'entreprise.

Tout d'abord la **dépendance à la technologie augmente**. Elle entraîne une diminution de la réflexion, une dépendance aux outils pour accéder à l'information, une plus forte connectivité, un rythme de travail beaucoup plus élevé et une séparation beaucoup plus floue entre les sphères professionnelles et personnelles.

Elle entraîne un « **rétrécissement des marges de manœuvres** » des cadres du fait à la fois d'une « exigence de rythme plus fort », d'une « dépendance aux procédures », d'une réduction du nombre de cadre et de modes de management réducteurs. Et finalement, une mise sous contrôle de leur autonomie.

Pour toutes ces raisons, et parce que les cadres de grandes entreprises ne voient qu'une partie de la chaîne de valeurs, elle entraîne une **perte de sens**.

Elle entraîne aussi une **perte de reconnaissance** liée à une remise en cause par les salariés des structures hiérarchiques et du management.

Taylorisme et e-taylorisme

L'étude reprend les différentes périodes de l'industrialisation et montre qu'après le « travail en miette » de G.Friedman (*Friedmann, 1964*) qui faisait le constat des « effets négatifs de la parcellisation du travail », le management a évolué à partir des années 90 vers une volonté de mieux valoriser les tâches et d'apporter plus de reconnaissance et de relations humaines au travail.

Toutefois, cette volonté s'est heurtée à la « mutation économique et sociétale » incitant « les entreprises à se tourner vers des exigences fortes de compétitivité et de compétences techniques ». Le modèle taylorien va se diffuser « dans les bureaux » connaître un « développement considérable surtout dans les compagnies d'assurances, téléphones et banques ».

Aujourd'hui, les cadres dont la proportion dans la population active a fortement augmenté, voient leur statut se banaliser et leurs marges de manœuvres rétrécir. Ils subissent des exigences plus fortes et contradictoires. Et cela se traduit par une augmentation des burn out, des arrêts maladies et du « bore out ».

Faisant un parallèle historique, l'étude compare le taylorisme du début du XXème siècle affectant la population des artisans, ouvriers et contremaitres avec le e-taylorisme d'aujourd'hui affectant la population des cadres dans leur diversité. Dans les deux cas, l'objectif est l'amélioration de la productivité et la conséquence une perte de savoir-faire, de fierté, d'autonomie et de sens au travail.

Dans le cas du taylorisme, il y a dépossession et transfert de la connaissance de l'ouvrier vers l'ingénieur. Et dans celui de l'e-taylorisme, du cadre vers la technologie.

En définitive, l'étude met donc en évidence que « deux tendances d'évolution managériale semble rentrer en tension : les préoccupations d'inclusion d'une part, tenant compte de la diversité des cadres en termes de formations, d'expérience, de parcours, d'origine, de relations (...), et le développement de la digitalisation dans les organisations d'autre part ». Dans cette analyse, « innovation sociale et innovation technologique semblent ressortir comme deux dynamiques divergentes puisque c'est la technologie qui domine la sphère professionnelle ».

Le rôle de la technologie

La technologie est le vecteur qui permet à cette dépossession et ce transfert d'opérer.

L'idée que « la technologie donne davantage d'autonomie » est donc, selon cette étude, un leurre.

En réalité, la digitalisation ne va à l'encontre d'une démarche inclusive des cadres qui si elle est mise en œuvre dans une optique de contrôle et d'accroissement de la productivité.

Ce n'est pas l'outil qui est en cause mais la manière dont il est mis en pratique.

4.1.4.2 Appropriation du digital : une autre manière de voir et de faire ?

La manière dont est vécue l'arrivée du digital dans les entreprises est l'autre volet de la question de l'impact de la digitalisation sur les individus et les collectifs au travail.

Les projets de mise en œuvre de solutions digitales sont-ils révélateurs d'une autre manière de vivre le changement, spécifique au digital ? Que se joue-t-il au moment de ces changements ?

Deuil et perte de repères

Selon l'étude « Pertes et deuil des acteurs de la digitalisation : le cas de l'automatisation des caisses dans la grande distribution suisse » (*Audrin-Davoine-Métraux, 2021*), un projet de changement digital est perçu par les salariés, au-delà d'un changement de routine, comme une « une transformation non moins profonde d'un ensemble de significations sociales assimilables à des pertes identitaires ou à des pertes de représentations collectives partagées ».

En s'appuyant sur le modèle Kübler-Ross de la courbe de deuil, l'étude étaye les différentes peurs soulevées par l'arrivée de nouvelles caisses automatiques en remplacement des caissières ou caissiers :

- « Perte de sécurité et de repères stables par rapport à l'emploi »,
- Perte du contrôle des flux, l'accent étant mis ici sur la multiplicité des clients au même moment,
- Perte de la relation avec le client, qui peut s'apparenter à un rôle social,
- Perte d'image de l'entreprise vis-à-vis des clients, celle-ci étant associée à une image éthiquement dégradée liée à une logique de rationalisation économique,
- Perte de sens collectif aussi, puisque la dégradation de l'image vaut aussi pour les salariés.

Ces sentiments de pertes sont le fait de tous les changements, pas spécifiquement liés à l'arrivée du digital.

En revanche, ce qui est plus spécifique est l'importance que le client revêt dans ces changements. Il est beaucoup plus partie prenante d'un changement qui se solde souvent par le fameux « *self care* ». Il joue donc un rôle de « contributeur à la création de valeur dans les nouveaux processus ».

L'étude conclut « qu'il est important de dépasser une vision du changement uniquement axée sur les bénéfices pour véritablement se pencher sur ses implications en matière de pertes, de deuil et de transformation profonde de sens pour les acteurs concernés » et que les « acteurs responsables du pilotage du changement » devraient « comprendre ces pertes individuelles et collectives de sens, qui génèrent (...) des résistances au changement ».

Elle incite ces mêmes acteurs à considérer les clients comme des « employés partiels » qu'il convient d'intégrer systématiquement » dans les projets.

L'expérience-travailleur plutôt que l'expérience-client

Le deuxième article (*Anact, 2019*) souligne que si les projets digitaux modifient souvent profondément les fondamentaux du travail, ils sont pourtant souvent l'affaire de spécialistes.

De ce fait, les « conditions du dialogue et de la mobilisation autour de la transition numérique sont difficile à réunir ».

Les « impacts humains et organisationnels » sont encore peu pris en compte alors que certaines technologies « rigidifient les process, placent les clients en situation d'évaluation, (...), créent de nouvelles dépendances (...) et réduisent les marges de manœuvres ». Et en définitive, ils peuvent entraîner « une mise sous contrôle accrue du travail ».

Il faut donc s'appuyer sur les acteurs du terrain en « créant de la discussion autour du projet de changement et en facilitant la concertation ».

L'article conclut que « beaucoup d'organisations ont conçu leur transformation numérique autour de l'expérience client » et qu'il faudrait une « attention soutenue à l'expérience-travailleur en tant qu'expérience, savoirs, ressentis, expression sur le travail ». Et qu'une façon de fiabiliser les investissements serait « d'adapter la transformation numérique » aux individus, « plutôt que l'inverse ».

L'intelligence collective foisonnante, une nouvelle forme d'appropriation

Enfin l'article « L'appropriation intelligente de la transformation digitale : un processus collectif peu formalisé » (*Chabanet-Cloarec-Petani-Richard-Zaoui, 2021*) nous éclaire sur la façon dont les collaborateurs peuvent s'approprier intelligemment les outils digitaux, et *in fine* sur la « relation entre transformation digitale et intelligence collective », c'est-à-dire sur « la façon dont, au sein d'une organisation, des acteurs exerçant des fonctions différentes participent à la mise en place et à l'accompagnement des outils digitaux ».

Un premier constat est que la digitalisation « modifie les interactions entre personnes dans la sphère professionnelle et en dehors » et du coup peut « fragiliser les anciennes », tout comme le télétravail suscite des réticences et convient à d'autres.

Un deuxième constat est que la technologie « renforce plutôt qu'elle ne remplace les équipes qui collaborent à une prise de décision ». Elle permet en effet de partager la connaissance avec le plus grand nombre de salariés, de « casser les silos » en facilitant l'échange entre personnes pourtant éloignées dans l'organisation, ou géographiquement. Elle autorise des échanges fréquents, spontanés, entre personnes pouvant avoir des « modes de pensées divergents ou convergents ».

En réalité, lorsque les individus adhèrent, les organisations peuvent être « transformées par la technologie digitale, par sa capacité à améliorer les processus, impliquer les talents » et susciter l'innovation.

Au fond, la technologie n'est « qu'un élément d'un puzzle complexe » qui génère la performance des entreprises. Du reste, les « spécialistes de la digitalisation recommande de s'intéresser non pas uniquement à l'outil en lui-même (...) mais aussi à ce que celui-ci peut produire comme valeur pour une organisation spécifique ». En clair à veiller à ce que l'introduction d'un outil digital ne soit pas plaquée sur une réalité quelconque mais intégrée dans un ensemble de conditions qui permettent la performance.

Dans ce panorama, la fonction RH (et le management) doit revoir sa manière de faire et de voir. Habitée à des « schémas d'organisation stable et pérenne » et à une vision surplombante, elle doit se remettre en cause, apprendre à « gérer une main d'œuvre de plus en plus volatile » et promouvoir des « formes d'organisations plus horizontales qui libèrent les énergies ».

C'est toute l'entreprise, pas seulement la fonction RH, qui doit permettre l'appropriation intelligente des outils digitaux, dans un fonctionnement de type « bancs de poissons », grâce à une « prise de décision distribuée et autoorganisée », le tout étant de savoir comment.

La réalité est que si les outils sont des facilitateurs, « un travail collaboratif reste une collaboration entre humains » et ce n'est pas l'outil qui va faire « travailler les neurones » ni maintenir une communication au niveau d'efficacité nécessaire. Par ailleurs, l'excès de digital dans la relation peut être vécu comme une forme de deshumanisation.

Il semble que l'appropriation collective des outils digitaux soient une première réponse à ces difficultés. Et pour cela, l'informel est la règle.

Pour faire connaître les solutions et faciliter leur appropriation, les organisations mettent en place des « cup of IT » ou « digital relais » qui sont autant d'invitations, de propositions auxquels les salariés peuvent assister ou non.

Sous une autre forme, des actions « ou tout le monde peut être ressource » sont instituées pour échanger des informations montantes ou descendantes sur un outil.

Tout ceci constituant un « écosystème extrêmement dense et dynamique » fonctionnant selon une « logique souple et adaptative », dépendant de la volonté de chacun.

De même, l'informel est de mise quand il faut convaincre les utilisateurs de l'utilité des outils digitaux pour les individus, et lever les barrières face au sentiment de flicage de la Direction.

Certains salariés deviennent de fait l'interlocuteur privilégié, parce qu'ils « ont pris l'outil en main » et sont mieux placés pour lever ces barrières. Ils cherchent à créer une « petite communauté 'usagers » qui propagent la connaissance au sein de l'entreprise.

Au bout du compte, le rôle de la RH est de « soutenir les initiatives au plus près du terrain » en repérant les collaborateurs les plus investis dans les pratiques digitales et en accompagnant ces « initiatives foisonnantes » sans chercher à les « faire entrer dans son giron ». Donc faire que « les initiatives digitales se développent et accepter de ne pas avoir la main sur elles ».

En revanche, la RH doit jouer son rôle pour éviter la facture digitale en s'occupant spécifiquement de ceux qui « ne se manifestent pas », « sont exclus ou s'autoexcluent », donc « lutter contre le risque de perte de lien social qu'entraînerait la digitalisation ».

De même, elle doit jouer un rôle de régulation, par exemple en favorisant « le maintien d'un certain niveau d'interactions physiques » ou en restant vigilante sur le principe du droit à la déconnexion.

L'intelligence collective se traduit aussi par des rôles qui permettent d'inscrire plus de transversalité dans l'entreprise. Par exemple, la création de « Scrum » dont le rôle est calqué sur les projets agiles, qui permet de réunir différents services sur des thématiques ou des besoins transverses. Dans ce cas, l'outil digital est « intégré dans une logique organisationnelle déjà en place » qu'il permet simplement de favoriser.

De la même manière, le digital permet le développement de services digitaux avec les clients, et entre services. Ainsi la digitalisation chez Harmonie Mutuelle a-t-elle permis que des personnels administratifs qui « faisaient des tâches simples et répétitives » basculent dans l'accompagnement des clients.

Conclusion

Ces études montrent que la question de l'appropriation du digital par l'individu et le collectif au travail est infiniment complexe.

On peut s'effrayer des difficultés et leurs conséquences, ou bien se rassurer en observant le passé et la capacité qu'ont eu les individus, les collectifs au travail et les organisations à surpasser les obstacles issus de la révolution industrielle et du taylorisme.

Au fond, la révolution digitale ne serait qu'une version en accéléré des révolutions précédentes et il « suffirait » de s'adapter comme nous avons su le faire.

L'accélération n'est pas la seule spécificité de cette révolution : le fait qu'elle impacte au même moment l'ensemble de la planète en est un autre.

De même, elle est concomitante avec deux autres facteurs majeurs de complexité : la raréfaction des ressources et le climat d'une part, les mutations démographiques d'autre part.

Ces aspects forment la spécificité de la révolution digitale par rapport aux précédentes. Ils peuvent jouer sur la manière dont les individus reçoivent et vivent la transformation digitale.

Les processus vivent aussi leur transformation digitale. Sont-ils pour les individus facteurs de libération des tâches fastidieuses ? Ou au contraire instruments d'un asservissement supplémentaire ?

Au fond, ils seront ce que les hommes en feront.

Tout revient finalement à la capacité des individus et des collectifs, quelle que soit l'échelle, à faire face à leurs enjeux.

4.1.5 L'assurance : une histoire aux origines multiples

A l'instar des processus et du taylorisme, l'assurance s'est principalement développée avec la révolution industrielle.

Son principe est ancestral. On en retrouve la trace lors d'épisodes marquants de l'histoire. La république de Gêne au XIV^{ème} voit naître le principe de l'assurance maritime. On considère par ailleurs que le grand incendie de Londres en 1666 est à l'origine de la création d'une assurance incendie.

L'assurance maritime a été la première à se développer sous sa forme moderne en Europe. En France, c'est après la Révolution, en 1816, qu'elle commence à se structurer, avec une ordonnance royale autorisant l'assurance contre l'incendie et en 1818, la création de l'assurance sur la vie. C'est le point de départ du développement de plusieurs sociétés telles que l'Union (devenue AXA), la Royale (devenue le GAN), les Assurances Générales (devenues AGF, puis Allianz), ...

A la fin du XIX^{ème}, deux lois consacrent la reconnaissance de l'assurance et autorise son extension, notamment la loi du 9 avril 1898 qui supprime la charge de la preuve lors des accidents du travail, qui est le point de départ des assurances accidents ainsi que du contrôle de l'Etat sur l'activité d'assurance.

Le développement se poursuit au XX^{ème} siècle au gré de l'apparition des nouveaux biens de consommation. La Fédération des Agents d'Assurance est créée en 1919, la Fédération Française des Sociétés d'Assurance en 1936.

En parallèle, le XIX^{ème} a vu se développer les sociétés de secours mutuel, à l'origine des mutuelles d'aujourd'hui, qui succèdent aux corporations et autres collectifs professionnels de l'Ancien Régime que la loi Le Chapelier a curieusement abrogés à la Révolution. Basées sur une cotisation, elles permettent aux ouvriers de pratiquer l'entraide en cas de maladie, accidents, chômage etc.

Pour reprendre les propos d'Adrien Couret dans son livre « Tous sociétaires » (*Couret, 2022*), les racines du monde mutualiste « puisent toutes dans un même besoin social : créer des protections accessibles à des populations qui s'en trouvent dépourvues ».

Il y a au fond deux besoins sont aux sources des différentes formes historiques d'assurance :

- Aider les populations en leur apportant une protection,
- Protéger l'acquisition ou l'investissement en amenant une sécurité financière.

4.1.6 En France, un paysage morcelé fruit de son histoire

Les mutuelles

Elles doivent, comme on l'a vu, leur développement aux mouvements ouvriers du XIX^{ème}. Elles relèvent du code de la mutualité issu des ordonnances de 1945 qui créent la Sécurité Sociale, dont elles sont indépendantes. Encore très nombreuses (environ 350) bien qu'en forte diminution, elles agissent toujours aujourd'hui principalement sur la couverture des risques santé et prévoyance.

Ce sont des structures à but non lucratif ou chaque adhérent a une voix et élit des représentants au Conseil d'Administration. Les mutuelles n'ont pas d'actionnaires, elles ne font pas de profits. Le fruit de leur activité est redistribué dans l'activité. Depuis 1991, elles sont devenues des entreprises d'assurance soumises aux mêmes règles prudentielles que les autres, notamment à Solvabilité II.

Les mutuelles d'assurance

Les sociétés d'assurance mutuelles, ou **mutuelles d'assurance**, dont les représentants les plus connus sont la MACIF, MAIF, MMA, MAAF, ... sont les cousines des mutuelles mais qui relèvent du code des assurances. Elles trouvent leur origine dans la couverture du risque agricole. Au milieu du XX^{ème} siècle, elles bénéficient, toujours selon Adrien Couret « de l'extension des besoins de couverture au plus grand nombre pour les assurances automobiles au moment où l'usage de la voiture s'est démocratisé avec l'émergence de la société de consommation » (Couret, 2022).

Plus généralistes que leurs consœurs mutuelles, elles couvrent principalement les risques Automobile et Habitation. En revanche, elles ont en commun d'être des structures à but non lucratif, où le pouvoir est aux assurés (« sociétaires », en l'occurrence).

Les Institutions de Prévoyance

Elles relèvent du code de la Sécurité Sociale. Elles ont été créées en 1946 dans la foulée des régimes de retraites complémentaires. Ce sont des organismes à but non lucratif, dont la gouvernance est à l'instar des organismes de sécurité sociale, gérée de manière paritaire (à part égale) par des collègues salariés et employeurs. Comme les mutuelles, elles n'ont pas d'actionnaires. Longtemps associées à la gestion de la retraite complémentaire, désormais regroupée au sein de la Fédération Agirc Arrco, elles en sont dissociées aujourd'hui et ne gèrent que la prévoyance et la santé. Elles couvrent la protection des salariés via une habilitation par les conventions collectives (nationales et de branches) et de ce fait interviennent très majoritairement en assurance collective sur des risques qui entrent dans le champ de la santé et de la prévoyance : décès, invalidité, retraite.... Ces institutions se sont regroupées au gré de la scission des activités retraite et prévoyance et sont une trentaine aujourd'hui. Parmi elles, on peut citer les groupes Malakoff Médéric, Klesia, Pro BTP...

Les compagnies d'assurance

Elles sont environ 280 en France aujourd'hui. Elles recouvrent un ensemble d'activités très large : vie & capitalisation, emprunteur, santé et prévoyance, accidents de la vie, habitation, responsabilité civile (dont automobile), entreprise, construction, protection juridique, assurance-crédit ou affacturage, réassurance ...Ce sont des sociétés anonymes qui opèrent sur les différents marchés :

- Assureurs généralistes qui opèrent sur tous ces marchés : AXA, Allianz, Generali, ...
- Filiales de banques ou bancassureurs positionnés sur les produits d'assurance vie et capitalisation : Assurances du Crédit Mutuel, Crédit Agricoles assurances – Pacifica et Predica, BNP Paribas Cardif, ...
- Réassureurs : Ils sont une quinzaine.

Les intermédiaires d'assurance

Il faut ajouter à ce tableau les **intermédiaires d'assurance**, dont les principaux sont :

- Les agents d'assurance, qui forment le réseau d'agents des compagnies d'assurance et dont le portefeuille client appartient aux compagnies
- Les courtiers qui sont indépendants et qui possèdent leur clientèle.

On pourrait ajouter les réseaux d'agence bancaire qui, pour les acteurs de la bancassurance, jouent aussi un rôle d'intermédiaires.

Ces intermédiaires jouent un rôle de distribution de produits d'assurance. Ils ne sont pas « porteur de risque » comme on désigne aujourd'hui les assureurs de tous types qui assument le risque assurantiel. Cette différenciation entre distributeur et porteur de risque prend de l'ampleur avec la montée en puissance de la distribution sous toutes ses formes (comparateurs, plateformes).

Vers une uniformisation ?

L'Europe a joué un rôle majeur dans l'évolution du paysage de l'assurance en France.

A partir des années 90, elle a considéré tous ces organismes d'assurance comme des entreprises d'assurance devant se conformer aux mêmes règles européennes. De fait, les différences entre ces statuts, si elles restent essentielles, tendent à diminuer.

Par ailleurs, en créant la Directive Solvency, l'Europe a souhaité appliquer un cadre de réglementation et de contrôle identique à toutes ces entreprises d'assurance, dans le but de s'assurer de leur meilleure solvabilité grâce à une meilleure prise en compte du risque de fond propre. Elle a confié à l'ACPR la charge de contrôler les organismes.

Ces directives ont eu comme impacts d'accélérer un mouvement de rapprochement déjà amorcé auparavant.

L'état français a accompagné ce mouvement en créant de nouveaux statuts juridiques permettant ces intégrations (Société de Groupe d'Assurance Mutuelle, Union Mutualiste de Groupe, ...).

Les mutuelles sont passées de plus de 6000 à environ 350 aujourd'hui. Les institutions de prévoyance sont descendues à 34.

On a vu se constituer des groupes de protection sociale, issus de ces rapprochements, qui parfois mêlent des acteurs de mêmes natures, parfois regroupent des acteurs issus des différents types d'organismes.

A titre d'exemple, une structure telle que le groupe AG2R La Mondiale, associe une compagnie d'assurance (La Mondiale), une institution de prévoyance (AG2R – elle-même fruit de nombreux rapprochements d'institutions) et mutuelles (Viasanté et depuis peu Mutuelles Bleus).

On peut citer également le groupe VYV qui lui ne regroupe que des mutuelles (majoritairement Harmonie Mutuelle et MGEN, l'une généraliste, l'autre « affinitaire » – c'est-à-dire centrée sur l'Education Nationale) mais n'en constitue pas moins un groupe essentiel dans le paysage de l'assurance santé / prévoyance en France.

4.1.7 Description du métier d'assureur

Les éléments ci-dessous exposent succinctement en quoi consiste le métier d'assureur. Ils sont principalement basés sur le manuel « Gestion de l'entreprise d'assurance » aux éditions Dunod (*Trainar-Thourot, 2017*).

Le risque et la confiance, au centre du métier d'assureur

Le risque est au centre du principe de l'assurance. Le particulier ou l'entreprise souhaite se prémunir d'un risque, l'organisme d'assurance propose de le couvrir de ses conséquences, partiellement ou en totalité. L'analyse et la sélection du risque est donc au cœur du métier d'assureur.

La confiance est la contrepartie de ce principe : On ne confie pas un risque à un tiers si l'on n'a pas confiance en lui.

L'assureur, partenaire pour la vie et au-delà

On classe en général les types d'assurance en assurances de personnes (assurance vie, santé, retraite et prévoyance) et assurances de biens et de responsabilités (assurance automobile, de biens et de responsabilité civile entre autres, que l'on résume couramment avec l'acronyme IARD – Incendie, Accident, Risques Divers).

On distingue assurance collective (destinée aux structures collectives – entreprises, associations, collectivités, ...) et individuelle.

Quel que soit la catégorie, l'assureur est en principe celui qui vous accompagne dans la durée : durée de vie du bien, de l'entreprise ou de l'individu puisqu'elle

couvre les besoins des personnes tout au long de la vie (santé, prévoyance, retraite, ...) et même en cas de décès (assurance vie, obsèques).

Les prestations d'assurance peuvent être forfaitaires, si le montant est fixé à l'avance, ou indemnitaires, si elles sont liées à la valeur du préjudice subi. Dans le 1^{er} cas, l'assureur connaît le risque, dans le second il ne peut que l'estimer.

L'assurance peut être obligatoire (c'est le plus souvent le cas pour l'assurance de biens ou responsabilité : voiture, habitation, responsabilité civile, ...) ou facultative (assurance vie, couverture individuelle santé et prévoyance, ...).

Evaluation du risque et importance de la donnée

Le métier d'assureur est basé sur l'évaluation des risques. Il « attribue une valeur à un risque futur » et pour cela, il évalue sa probabilité d'occurrence en fonction des informations dont il dispose. Par exemple pour une garantie décès, il va calquer sa tarification sur des tables de mortalités qui regroupent des statistiques existantes de probabilité de décès par tranche d'âge.

Le fait de disposer de données est donc un élément constitutif de l'assurance. Et le fait de ne pas en posséder est un frein car l'assurance nécessite un minimum de recul afin d'évaluer la valeur monétaire du produit ou service assurable. D'où la difficulté à assurer de nouveaux risques.

Mutualisation du risque, au bénéfice de l'assureur et de l'assuré

Rien ne pourrait se faire en matière d'assurance sans un principe de mutualisation. Un assureur ne prend le risque de couvrir une garantie que s'il peut mutualiser ce risque sur un certain volume.

Cette mutualisation offre donc à la fois un effet de levier pour l'assureur et l'assuré. L'assureur parce qu'il peut se sécuriser financièrement en jouant sur un plus grand nombre et l'assuré parce qu'il bénéficie d'un tarif unitaire faible par rapport au risque qu'il prend.

C'est un principe vertueux pour les deux parties.

Toutefois, pour se sécuriser lui-même et sécuriser les assurés, l'assureur doit préserver son équilibre financier en répartissant intelligemment ses risques. Il doit refuser un risque si cela met en péril cet équilibre. Sélectionner les risques est donc une condition nécessaire à l'exercice de l'assurance, sauf pour l'assurance santé pour laquelle l'assureur ne peut refuser un risque. Ce qui fait parfois dire que l'assureur offre un parapluie quand il faut beau et qui vous le retire quand il pleut...

Une autre condition est que le risque soit évaluable, que l'on puisse lui attribuer une valeur monétaire.

L'inversion du cycle de production et la gestion d'actifs

L'assurance est basée sur une inversion du cycle de production.

Dans un schéma classique, la production du produit & service précède la vente.

Dans l'assurance c'est le contraire : l'encaissement des cotisations précède la délivrance éventuelle du service.

Cette inversion comporte un avantage majeur : l'assureur dispose de fonds qu'il peut faire fructifier, mais qu'il doit administrer de manière prudente ou « prudentielle » (pour reprendre l'expression réglementaire) pour pouvoir réaliser la prestation si elle advient.

En effet, l'assureur ne connaît pas à l'avance le coût réel de ses prestations car elles sont basées sur un risque et non une certitude. Il ne sait pas non plus à quelle date ce risque peut advenir.

Il ne connaît donc pas à l'avance le résultat technique de son opération (c'est-à-dire le gain ou la perte exacte résultant du contrat).

Pour toutes ces raisons, l'assureur est donc « contraint de constituer des provisions afin de disposer de capacités financières suffisantes pour indemniser les assurés lorsqu'un sinistre survient. Ces provisions sont représentées par les placements des sociétés d'assurance ».

Sa capacité à bien gérer les actifs financiers résultants de ces provisions est un élément clé de son activité. La structure des placements ainsi que leur diversité doivent toujours permettre à l'assureur de verser les indemnités aux assurés couverts par l'assureur.

Le ratio combiné

Un ratio est essentiel à comprendre et mesurer l'activité d'assurance :

Le ratio combiné = (prestations versées + frais de gestion) / cotisations.

C'est le « résultat technique des opérations d'assurance ». S'il dépasse 100%, les dépenses sont supérieures aux recettes. Toutefois, elles peuvent être compensées par les bénéfices issus d'une gestion saine des actifs financiers. C'est l'avantage du cycle inversé !

La réassurance

Tout comme un agent économique fait appel à une assurance, l'assureur fait appel à un réassureur pour se sécuriser lui-même.

Il s'agit d'un « contrat par lequel une société spécialisée (le réassureur ou le cessionnaire) prend en charge une partie des risques souscrits par un assureur (la cédante) auprès de ses assurés ».

La compagnie d'assurance doit « limiter l'exposition de ses fonds propres afin de protéger sa marge de solvabilité ». Elle doit « chaque année estimer les risques auxquels elle s'expose, selon quelle fréquence et quelle probabilité. Une fois ce travail préalable effectué, elle peut alors mieux évaluer ses besoins de protection en réassurance ».

Pour l'assureur, l'action de réassurance permet donc « de :

- Rendre plus homogènes les différentes communautés de risques souscrits

- Protéger contre les écarts de résultats dans l'espace et dans le temps ;
- Limiter les besoins en capitaux propres. »

Source : APREF (Association des Professionnels de la Réassurance en France, s.d.)

Acteurs de prévention

Les organismes d'assurance et de protection sociale sont naturellement des acteurs de la prévention. L'équation est simple : plus y a de prévention, moins il y a de sinistres et mieux l'assureur se porte. La prévention est donc au bénéfice de tout le monde, assureurs comme assurés.

Les assureurs sont impliqués sur toutes les formes de prévention des domaines qu'ils adressent : santé, sécurité routière, accidents de la vie, ...

L'assistance, au cœur de l'assurance

Assurance et Assistance sont intimement liés. Pour nombre de produits d'assurance, ils ne peuvent avoir de valeur que s'ils sont associés (l'assurance voyage et l'assistance rapatriement par exemple).

L'assureur se place dans une logique de services à l'assuré et incorpore de l'assistance en inclusion dans les contrats : l'assurance couvre l'indemnité financière, l'assistance la logistique pour aider l'assuré.

L'assuré s'est habitué à cette combinaison des deux et ne conçoit plus l'un sans l'autre. Pour les assureurs, cette inclusion a un coût. Elle pèse sur l'équilibre financier des contrats. Mais c'est aussi une des voies utilisées pour se différencier des concurrents.

Une activité faite de processus

En assurance, il n'y a pas de matière première à transformer ni de produits à fabriquer. La seule transformation est celle de l'information, des données. Tout est service : la performance d'un assureur est étroitement liée à la qualité de ses processus.

La réglementation Solvency II renforce cette vision processus car elle impose une formalisation des processus.

L'assureur, fondateur de vie économique

On ne peut conclure ce chapitre sans souligner que l'assurance est fondatrice de vie, génératrice de bienfaits, de richesse, de sécurité et de développement.

L'Assurance déclenche l'accession et permet la protection. En ce sens, elle a un rôle fondamental, à la fois socialement et financièrement, pour tous les agents économiques, quelle que soit leur taille.

Un individu ne pourrait pas accéder à des biens & services et se protéger lui-même s'il n'était pas couvert par une garantie d'assurance. De même, une entreprise ne pourrait fonctionner sans cette sécurité. Plus globalement notre société et notre civilisation n'aurait pu se développer sans ce principe.

D'autant que l'assureur n'est pas seulement celui qui protège mais aussi celui qui investit dans l'économie.

C'est ce qui fait que l'Assurance est au cœur de toutes les attentions.

4.1.8 L'assurance face aux mutations du monde

Cette prospective est issue d'un article de Philippe Trainar en 2021 : « L'assurance face aux mutations d'un monde de plus en plus risqué » (*Trainar, 2021*). Elle apporte une vision complémentaire en établissant un panorama des facteurs généraux qui impactent aujourd'hui l'assurance. Même s'il ne concerne pas directement le sujet, ce panorama montre qu'au-delà de la digitalisation, des risques bien plus globaux et engageants pèsent sur ce secteur. Il nous a semblé utile de les présenter.

Vieillesse de la population

La diminution du nombre d'actifs par rapport aux retraités signifiera, si rien n'est fait, « que le revenu disponible des actifs devra supporter des prélèvements accrus » et donc baisser la capacité des retraités à se couvrir et à épargner, alors même que les besoins autour de la dépendance devraient augmenter. On peut déduire un transfert des souscriptions de l'épargne vers la santé et la dépendance.

La judiciarisation et l'extension du champ de la responsabilité

La jurisprudence a étendu le champ de la responsabilité des assureurs (environnement, responsabilité sans faute) qui, associée à l'explosion du coût de la vie humaine, a entraîné une multiplication des indemnités car non anticipé par les assureurs. Ce phénomène devant s'inverser.

L'extension de la responsabilité entrepreneuriale

L'entreprise connaît une extension de sa responsabilité aux domaines social et environnemental, en réalité à l'ensemble des parties prenantes (y compris salariés, clients, fournisseurs, ...), donc la société en général. Cette extension a été mal maîtrisée par les assureurs mais devient une opportunité aujourd'hui.

Le risque d'inflation et de volatilité des marchés financiers

Les taux bas ont cantonné la valorisation des actifs et dès lors qu'ils remontent, la valorisation du passif des assurances augmente.

L'inflation diminue l'attractivité de l'assurance vie et peut entraîner des rachats massifs.

Un univers de risques en expansion

L'époque actuelle fait se développer le nombre de risques couverts : « risque climatique, risque cyber, risque pandémique, risque géopolitique, risque populiste, risque de conflits sociaux, etc. ».

Les risques vraiment nouveaux (risque systémique, cyber, nucléaire, chimique, environnemental, électromagnétique, terroriste, sanitaire, jurisprudentielle, etc.), se sont installés dans le paysage.

Ces risques s'additionnent aux anciens. Ils sont plus fréquents et entraînent des conséquences plus irréversibles. L'estimation de leur sinistralité est révisée chaque année à la hausse.

Comme l'a vu, ils sont liés à différents facteurs :

- L'accroissement démographiques qui multiplie les contacts
- La « sophistication technologique » qui accroît le risque et l'impact de ses défaillances (risque cyber notamment)
- Le risque politique lié aux populismes qui tend à diminuer la coopération internationale et augmenter les risques de « gestion hasardeuse » au plan national
- La poursuite de la croissance qui augmente la valeur des sinistres ainsi que les inégalités, étend le champ des responsabilités légales, et donc le champ des conséquences de tout événement

L'évaluation de ces risques est de plus en plus aléatoire car on manque aujourd'hui de données. Il faut en accepter le principe mais cela rend encore plus fort le risque d'une interprétation défavorable du juge.

L'individualisation des données une menace pour l'assurance ?

En matière de design des produits, les risques individuels, en assurance auto par exemple, étaient jusqu'à présent tarifés en fonction de données statistiques par catégories/groupes de risques (selon l'âge, le sexe, le lieu d'habitation, le track record antérieur, etc.). Grâce aux objets connectés, il est maintenant possible de recueillir des données personnelles très précises sur les risques individuels. Tant qu'on raisonne par groupe de risques, on mutualise les risques au sein des groupes retenus et l'on crée ainsi des solidarités implicites, non visibles.

L'individualisation des données permet de se passer des groupes de risques et donc de faire disparaître ces solidarités qui n'ont plus de raison d'être.

Source : « L'assurance face aux mutations d'un monde de plus en plus risqué » Philippe Trainar, 2021 (Trainar, 2021)

4.1.9 Interviews

Nous avons réalisé plusieurs interviews lors de ce travail :

Damien Quillon (Responsable de Département IT, Harmonie Mutuelle), Michel Raquin (membre fondateur de France Processus), Hugues Morley-Pegge (Associé, iQo), Jean-François David (Stratégiste), Rémi Cerdan (Administrateur Macif), Yann Arnaud (Directeur Réponses Besoins Sociétares et Innovation Macif), Sophie Cattier (consultante organisation), Thierry Ruas (DSI, Mutuelles du Soleil), Bruno Mostermans (Directeur, Swiss Re International), Bertrand Guerin (Directeur de la Gestion Santé Prévoyance MOA Viasanté), Thibault

Trintignac (Business Analyst Associé, BPMS), Jean-François Pirus (Président fondateur du cabinet BPMS), Frederic Leroy (Professeur, HEC), Jacques Viel (Senior Product Designer, Orange), Christelle Coutenay (Responsable Pôle Pilotage des Processus, Matmut) et Manuel Tillaux (Expert technique Matmut).

Nous avons tenté d'extraire de ces interviews les parties les plus intéressantes. Nous les tenons à disposition si nécessaire. Nous insérons celle d'Hugues Morley Pegge, étant la seule dont la lecture est explicitement recommandée dans ce document.

4.1.9.1 Hugues Morley Pegge

Quel est votre parcours ?

J'ai commencé chez Mega en tant que consultant modélisateur.

J'ai beaucoup travaillé pour LCL, qui était le laboratoire de Mega, pour faire simple, à l'époque. C'était dans les années 2000.

Il y a eu l'émergence du règlementaire (Bale II pour la banque ; Solva II pour l'assurance).

Puis des projets ISO 1994 vers 20xx : passer d'une vision procédure à une vision processus.

Puis des sujets tels que la capitalisation, documentation, urbanisation des SI, ... L'impulsion venant souvent des DSI, via des sujets tels que l'urbanisation des SI, le SOA, la méthode agile, ... dans une vision de type "services applicatifs..."

Beaucoup de ces disciplines ont finalement trouvé un intérêt à s'appuyer sur une vision unique des processus : cette fameuse couche métier de l'urbanisation aujourd'hui.

J'ai créé mon cabinet conseil WillBe.

Le marché est mur aujourd'hui ?

On refait un cycle. Certains acteurs redémarrent là où nous avons commencé (et n'ont pas terminé). Par exemple, dans l'assurance, ils n'ont pas capitalisé. Ils n'ont pas repris les recettes toutes prêtes.

Aujourd'hui, n'y a-t-il pas plus de raison de passer à l'approche processus qu'à l'époque des années 2000, que ce soit dans l'assurance ou ailleurs ?

D'abord, concernant le passage de procédure à processus, les textes étaient prêts mais pas l'écosystème, donc on a juste changé le nom, en certifiant des procédures et en les appelant des processus => le mal était fait, les processus ont été associés à la partie un peu lourde et administrative et qui ennuie tout le monde. Sans changer le contenu.

Cependant, il y a quand même des initiatives avec un logique de proposition de valeur touchant notamment au métier, pour lesquelles on se posait la question de s'appuyer sur le référentiel de processus car le cadre de référence est là. Et ça a très bien fonctionné.

Cela étant, il y a un sujet "politique". Par exemple, chez COVEA en ce moment, ils ont commencé à mettre en place un référentiel multi entité, multi usage, multi métier, dans une logique de copropriété : le référentiel de processus est la propriété à la fois du contrôle permanent, de l'IT, du métier, ...

Par opposition au fait qu'il y avait auparavant autant de liste de processus que de département (issu de la démarche de cabinets anglo saxons). Parfois 100 listes de processus...pour des disciplines très diverses...souvent pour des questions de territoires (entre département conformité et métier par exemple) : Aujourd'hui, on s'aperçoit que les risques de non-conformité sont intégrés dans les risques métier...

Finalement, par rapport à la question de la maturité, ce n'est pas une question de secteur mais d'obligation : celui qui n'a pas le choix y va. La banque, l'assurance pour les raisons évoquées ci-dessus. Mais par exemple, aujourd'hui les laboratoires pharmaceutiques commencent à y aller mais on voit qu'ils ne sont pas encore complètement dans une recherche d'excellence opérationnelle, de performance globale. Le luxe ne s'y intéresse pas car il n'est pas contraint à y aller.

Donc, une partie des entreprises s'y sont mises mais en plusieurs vagues et du coup on réinvente la poudre.

Mais donc, pour vous y a-t-il aujourd'hui une plus grande maturité du marché ?

Il y a des réflexes qui sont là, les sujets de processus sont maintenant rattachés au reste dans les appels d'offres, c'est devenu un point de passage.

Les raisons pour y aller ont été différentes dans le temps :

Il y a 20 ans : urbanisation des SI

Il y a 15 ans : maîtrise des risques

Ensuite, Certification ISO

Demain : maîtrise des données ?

Les raisons pour y aller changent. Mais la difficulté est de rester dans cette logique de cohérence globale au sein de l'entreprise.

Est-ce que la digitalisation est une nouvelle vague, nécessairement transverse, qui incite à une cohérence d'ensemble ?

Aujourd'hui, on digitalise les parcours clients qu'on oppose aux processus. Toujours dans une logique de territoire...Les gens ne voient pas le lien entre les 2. Le marketing a mis la main sur le parcours clients, considérant qu'il ne s'agit que de l'interface avec les clients. Et je travaille dans des entreprises où les gens travaillent d'un côté sur le parcours client, d'autres sur la maîtrise des risques et d'autres sur les processus.

Le révélateur de cette absurdité c'est le métier, qui voit bien que les uns et autres ne font pas le lien.

J'ai eu la chance d'intervenir en traitant tous les domaines en même temps, la dynamique est extraordinaire. Mais ce n'est pas la tendance. 20 ans, après, c'est

compliqué de repartir de zéro, ce n'est pas acquis. Chaque nouveau sujet ramène à une démarche par silo. Exemple, le RPA (au passage, pas si facile de trouver cas d'usages...l'IPA peut être).

Les DG n'ont pas perçu l'intérêt de la démarche ?

Beaucoup de DG ont compris, savent, ont vu des démarches se mettre en œuvre. Mais souvent ces démarches ont été biaisées, en mettant l'accent trop fortement sur une seule optique : La certification par exemple. Sauf que ça tue la démarche, car on n'est pas dans une logique de proposition de valeur, de remise en cause, on est obsédé par l'échéance de la certification. Et la démarche s'embourgeoise.

Or ce type de démarche amène de la valeur en remettant en cause l'existant. Par exemple, au Crédit Lyonnais, on questionnait les prescripteurs sur les problèmes qu'ils avaient. Et par exemple pour le responsable du programme FIDES (fidélisation clients) notre référentiel ou méta modèle (c'est quoi la différence ?) permettait de répondre à ces problèmes très rapidement.

C'est cette question de faire vivre la proposition de valeur de la démarche qu'on laisse de côté et c'est pour ça que les démarches s'arrêtent.

Finalement, les DG ont saisi l'enjeu mais peu ont déclenché qq chose...

Ils l'ont fait mais souvent c'était porté par une personne et quand elle est partie, la démarche n'a pas été poursuivie par son successeur.

On réinvente, il y a des effets de mode : les parcours clients sont une nouvelle incarnation des processus mais que l'on restreint à l'interface avec le client. Alors qu'on sait très bien que ça ne peut pas marcher. Il y a des acteurs, des ressources, d'autres maillons dans la chaîne qui sont à valeur ajoutée.

La démarche n'est-elle pas vraie que dans les grandes organisations ?

Ce n'est pas forcément lié à la taille de l'entreprise. Certaines démarches ont été mises en place dans des sociétés de 100 personnes. Elle est à géométrie variable : on peut changer la terminologie, ce qu'on met dans le tableau de bord, la gouvernance, etc.

Mais les fondamentaux restent les mêmes : processus de bout en bout du client au client, on mesure les performances et on se met dans l'action pour l'améliorer. Puis les bonnes pratiques si la maturité de l'entreprise le permet : j'intègre la vision processus dans la démarche de conduite de projet, je fais le lien avec les données, la maîtrise des risques, la qualité, les parcours clients. Et chaque fois que je lance une initiative, je vérifie que je ne réinvente pas qq chose à côté et que c'est cohérent avec le reste du monde.

Le reste, on s'adapte. Ex dans les mutuelles, beaucoup de pudeur sur les termes de performance etc. on peut s'adapter. On ne fait pas un canevas, qu'on copie / colle d'une organisation à l'autre.

La démarche processus permet-elle aux acteurs de terrain d'être ré-impliqués dans l'entreprise s'ils sont associés au chantier ? Est-ce le cas ? Qu'est-ce qu'ils en retirent ?

Personnellement j'intègre la démarche d'amélioration continue, de Lean, de Six Sigma etc. dans la démarche processus.

Après tout dépend comment cette démarche est faite. On peut le faire en mode cost killing... On peut le faire dans une démarche bottom up, on délègue un niveau de prise de décision, ...ce n'est pas la démarche mais la manière de mettre en œuvre qui joue.

Certaines entreprises ont des cycles de validations infinis et on se retrouve dans une démarche de documentation, ...

Dans d'autres, on sera dans une logique de revue de processus avec une délégation de pouvoir, de réflexion et d'analyse au niveau opérationnel... Certains talents ont été révélés par la démarche...

Dans mon esprit, la digitalisation était une opportunité, finalement ce n'est pas le cas...

C'est une bonne opportunité mais il faut avoir envie de changer les choses.

Solva II était une super opportunité, on a fait du process mais pour le régulateur... compliqué d'embarquer tout le monde avec ça !

La digitalisation de la relation client, finalement n'est pas générateur d'une nouvelle vague ?

C'est un bon prétexte. Par exemple, le Crédit Foncier voulait faire bouger le corps social en utilisant le prétexte de la relation client et des moments de vérité. Le reste a découlé : digitalisation de process, mise en place de pilotes, etc... Mais ce n'est pas le consultant ou la démarche, c'est la DG.

La démarche n'est qu'un moyen, pas une fin en soi.

Vous travaillez sur ce domaine uniquement ?

Je travaille sur des projets de transformation. C'est un outil parmi d'autres, mais qui apporte pas mal de choses.

Vous intervenez dans l'Assurance & la Protection Sociale ?

Oui.

La digitalisation multi domaine / entité / canal suppose d'avoir des processus de bout en bout. Mais digitaliser entraîne moins de souplesse

Digitaliser entraîne la standardisation des processus ?

Oui, on rigidifie les choses, les cas particuliers, on casse l'initiative... Mais les robots et l'IA n'ont pas encore démontré ce qu'ils pouvaient apporter dans ce domaine. Mettre des workflows, avec des wagonnets qui poussent les demandes clients, ça rigidifie.

En tant qu'usager, je trouve souvent que la digitalisation est au détriment de la qualité de services. Ça devient compliqué de s'y retrouver parfois...

Il manque effectivement les voies de sorties, de contournements, le traitement des cas particuliers, qui n'ont pas été encore bien traités...

N'est-ce pas un élément qui encourage à la démarche processus ?

Effectivement, on tombe toujours à un moment donné sur les processus, ...tout le monde a des processus, même les start up.

5 Références

- ABPMP - Association Business Process Management Professionnal. (2021). *BPM CBOK V4 - Guide du management par les processus* (Vol. V4). (C. d. Processus, Trad.) AFNOR Editions.
- ACPR. (2022). *2021, les chiffres du marché français de la banque et de l'assurance*.
- ACPR. (2022). La transformation numérique dans le secteur français de l'assurance. *Analyses et synthèses*.
- Anact. (2019). *Transformations numériques : prendre la main*.
- Association des Professionnels de la Réassurance en France. (s.d.). Récupéré sur Association des Professionnels de la Réassurance en France: <https://www.apref.org/>
- Audrin-Davoine-Métraux. (2021). *Pertes et deuil des acteurs de la digitalisation : Le cas de l'automatisation des caisses dans la grande distribution suisse*. Cairn.Info.
- Biaz-Brasseur. (2021). *A l'encontre d'une digitalisation inclusive dans les organisations : L'émergence d'un e-taylorisme chez les cadres*. Cairn.Info.
- Bosvieux. (2020). People, Planet, Profit...Des dynamiques en marche.... *Transversus*(18).
- Chabanet-Cloarec-Petani-Richard-Zaoui. (2021, Avril). L'appropriation intelligente de la transformation digitale : un processus collectif peu formalisé. *Revue Management & Avenir*.
- ChanKim-Mauborgne. (2015). *Strategie ocean bleu - Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Pearson France.
- Couret. (2022). *Tous sociétaires*. Autrement.
- Finance Innovation, Truffle Capital. (2022). *Fin - 100, rapport final*.
- France Assureurs. (2021). *Impact du changement climatique sur l'assurance à horizon 2050*.
- France Assureurs. (2022). *L'Assurance française : Données clés 2021*.
- France Assureurs. (2023). *Cartographie prospective des risques 2023*.
- Friedmann. (1964). *Le travail en miettes*. Gallimard.
- Garrette-Durand-Dussauge-Lehmann-Ortega-Leroy. (2019). *Strategor, la référence en stratégie, de la start-up à la multinationale* (éd. 8ème). Dunod.
- Guyader-Raquin. (2022). *Processus et Transversalité(s) : Vers un nouveau management*. AFNOR Editions.
- Les Echos Etudes. (2022). *Fintechs et Assurtechs : l'heure du bilan*. Les Echos Etudes.
- Maillet-Raquin. (2020). Connaître ses processus pour agir efficacement et répondre à ses objectifs de performance. *Transversus*.
- Morel. (2014). *Les décisions absurdes, I*. Gallimard.
- Noubel. (2017). *L'intelligence Collective - Jean-François Noubel - Conférence TILT*. Récupéré sur Youtube: https://www.youtube.com/watch?v=QYWr-YXWTTE&ab_channel=Tilt.events

- Patriat. (2016). *Le rôle du secteur de l'assurance dans le développement*. Cairn.info.
- Pegge, R.-H. . (2017). *Processus : ce que font vraiment les dirigeants*. Maxima.
- Peter-Hull. (1969). *Le principe de Peter*.
- Pirus. (2022). Faire évoluer la démarche processus vers une démarche environnementale. *Transversus*.
- Schumpeter. (1942). *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*.
- Thomas BUBERL, D. d. (2017, décembre). *AXA accélère dans son engagement contre le changement climatique*. Récupéré sur <https://www.axa.com/fr/presse/communiqués-de-presse/axa-acc%C3%A9lère-dans-son-engagement-contre-le-changement-climatique>
- Thourot-Trainar. (2017). *Gestion de l'entreprise d'assurance* (Vol. 2ème édition). Dunod.
- Trainar. (2021). *L'assurance face aux mutations du monde de plus en plus risqué*. Cairn.Info.
- Trainar-Thourot. (2017). *Gestion de l'entreprise d'assurance* (éd. 2ème). Dunod.
- Trescases. (2019). *Les plateformes : assureurs du XXIe siècle ?* Cairn.Info.
- Vial. (2022). Gérer les processus : architecture et logiciels de gestion. *Transversus*, p. 43.
- Wade-Noronha. (2016). *Digital Vortex: How Today's Market Leaders Can Beat Disruptive Competitors at Their Own Game*.