

AQM  
CONSEIL

# Construire ensemble la performance future

10 novembre 2016  
V1



**Patrick MONGILLON**  
Directeur Associé AQM Conseil

Award Winner 2015 – European Quality Leader  
Président France Qualité Ile-de-France  
Membre du bureau exécutif France Qualité  
Président Think Tank national Made In Qualité



AQM  
CONSEIL

# Construire ensemble la performance future

## La méthode en 6 étapes

### 1. Clarifier le processus actuel

1. Établir la carte d'identité du processus
2. Déterminer les phases ainsi que les durées, les problèmes rencontrés, les points de contact et le SI utilisé
3. Construire le Tableau des Pouvoirs Décisionnels
4. Établir le Tableau des Actions et faire le lien avec les supports méthodologiques existants
5. Identifier les indicateurs de performance

### 2. Identifier les pistes de progrès

1. Mener un brainwriting avec CQFD
2. Classer et titrer les pistes de progrès

### 3. Choisir les pistes de progrès prioritaires

1. Mener un vote sur 2 critères : enthousiasmer le client et améliorer la productivité

### 4. Évaluer les pistes de progrès

1. Déterminer les enjeux externes et internes
2. Évaluer la faisabilité, les coûts et les délais

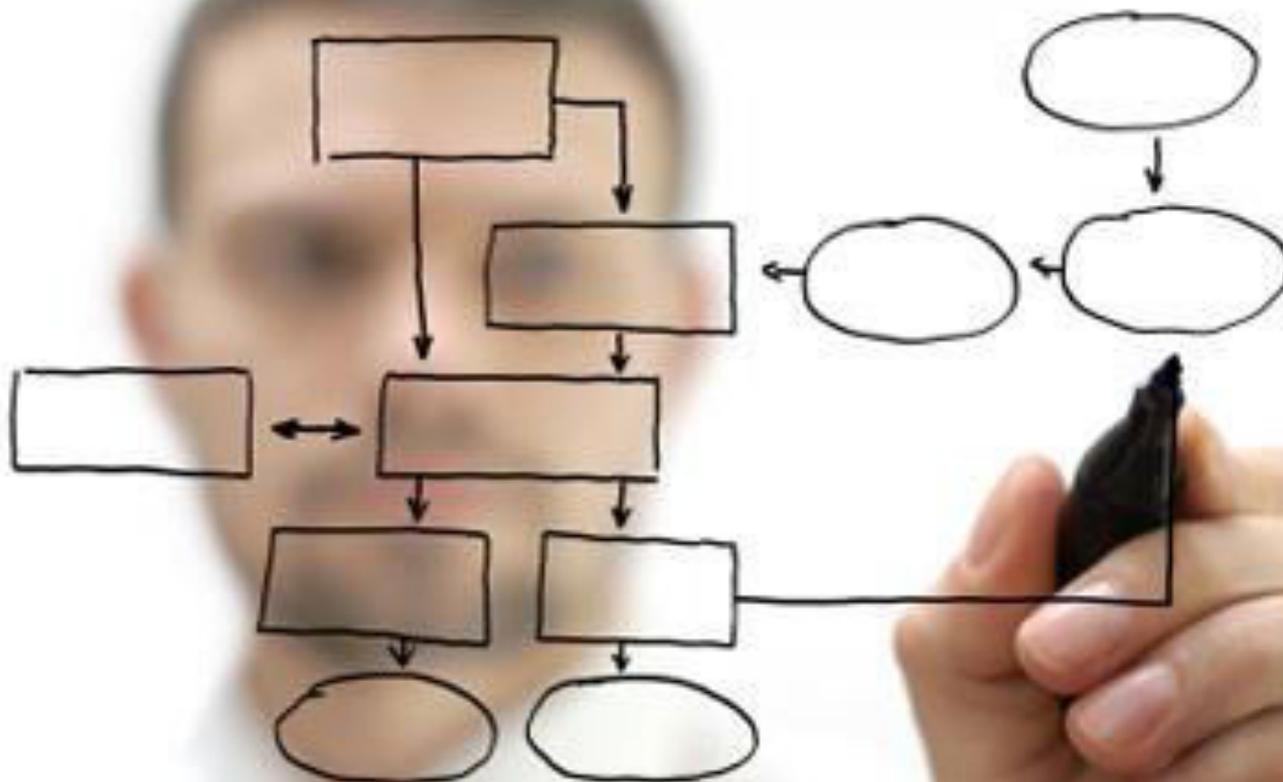
### 5. Imaginer le processus cible et positionner les pistes de progrès

### 6. Réaliser la roadmap



AQM  
CONSEIL

# Clarifier le processus



# CARTE D'IDENTITÉ

Carte  
d'identité

Phases

Tableau des  
pouvoirs  
décisionnels

Tableau  
des actions

Risques

Pilotage

Plan  
de  
Déploiement

## Processus Souscrire

- **Pilote du processus** : XX
- **Finalité du processus** :
  - Fournir les garanties en cas de sinistres en définissant le risque
  - Rassurer, tranquilliser et fournir une réponse personnalisée
- **Périmètre du processus** :
  - Particuliers
  - France hors internet
- **Clients du processus à satisfaire** :
  - Assurés
  - Agents et courtiers
  - Anciens clients
  - Prospects



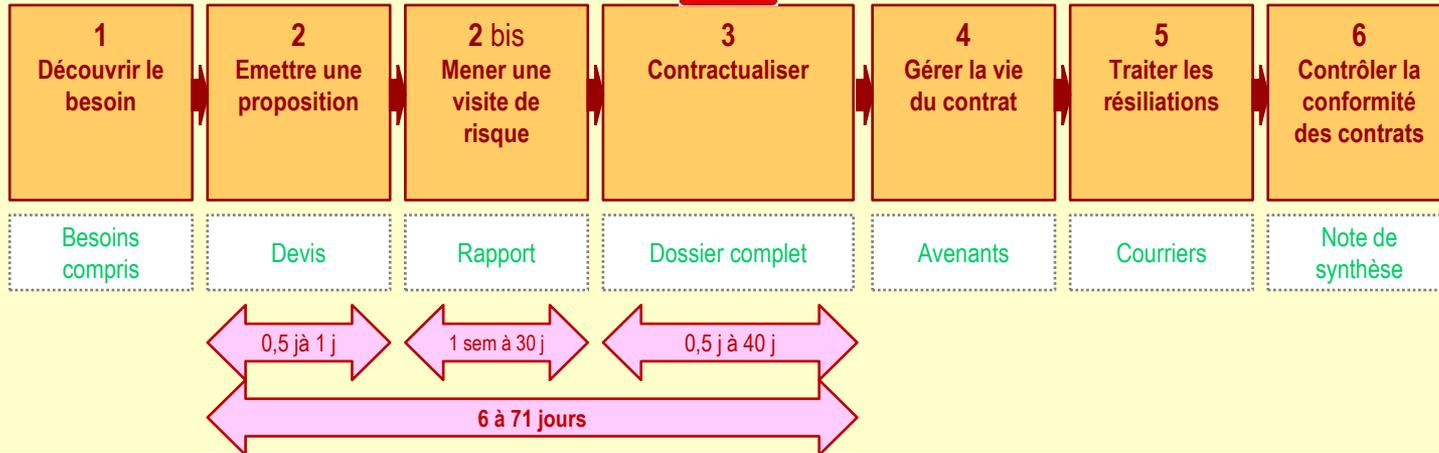


# Processus Souscrire

# 2

AQ  
CO

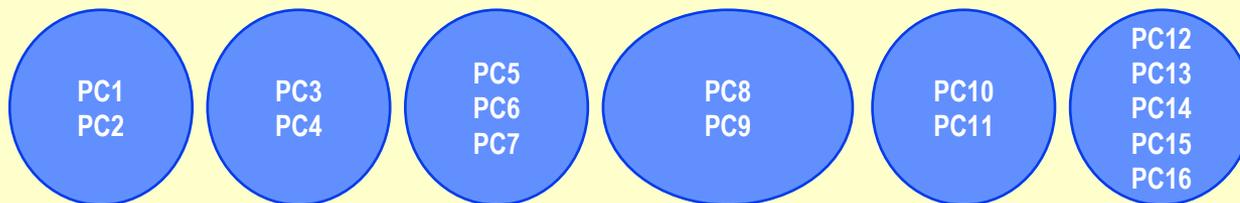
## Phases : 7



## Les problèmes rencontrés : 28



## Les points de contact : 16



# TABLEAU DES POUVOIRS DÉCISIONNELS

# 3

	Agents	Assurés	Mger support	Mger souscription	Mger contrôle	Préventeur	Inspecteur commercial	Appui technique	Comptabilité clients
1-Découvrir le besoin	R	P	(P)	(P)					
2-Emettre une proposition	R	P	(P)				(P)		
2bis-Mener une visite de risque	R	P	(P)	(P)					
3-Contractualiser	R	P	(P)						
4-Gérer la vie du contrat (Assuré)	R	P	(P)				(P)		
4-Gérer la vie du contrat (Siège)	P	P		P		(P)		R	
5-Traiter les résiliations (SP)	P	I			R				
5-Traiter les résiliations (Contentieux)	P	P		(P)					R
5-Traiter les résiliations (Assuré)	R	P		(P)			(P)		
6-Contrôler la conformité des contrats	P	(P)	(P)	(P)	R		I		

R= Responsable – P=Participe – I=Informé – ()=Optionnel



# TABLEAU DES ACTIONS

Phases	Actions	Acteurs	Supports méthodologiques	Outils du SI
1-Découvrir le besoin	1.1 Prendre contact ou accueillir le prospect ou client	•Agent •Client	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notice xx : Prospection et fidélisation (fiche 8 )</li> <li>• Fiche pratique de la prospection téléphonique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xx (listes d'appels + requêtes prédéfinies)</li> <li>• Téléphone</li> </ul>
	1.2 Créer une fiche contact dans xx avec coordonnées mail ou tel	•Agent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notice xx: Le cycle</li> <li>• Contact / Prospect / Client (fiche 2 )</li> <li>• Notice xx: Tracer les échanges (dans Sourceo) (fiche 3 )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xx</li> <li>• xx</li> </ul>
	1.3 Prendre et organiser le RDV	•Agent •Client	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notice x: Travailler avec xx et outlook (fiche 5 )</li> <li>• Notice xx: De la préparation du rendez vous à son bilan (fiche 6)</li> <li>• Fiche synthèse pour les clients + fiche foyer, ou Fiche découverte (OAV) pour les contacts à partir de xx.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Téléphone</li> <li>• Outlook</li> <li>• xx</li> <li>• x</li> </ul>

Carte d'identité

Phases

Tableau des pouvoirs décisionnels

Tableau des actions

Risques

Pilotage

Plan de Déploiement


 EXAMPLE

Carte  
d'identité

Phases

Tableau des  
pouvoirs  
décisionnels

Tableau  
des actions

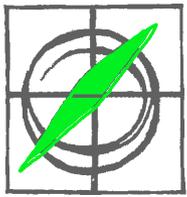
Risques

Pilotage

Plan  
de  
Déploiement

- **Qualité**
  - **I1**-Taux de conformité (%) contrats agents et produits – Semestriel
  - **I2**-Taux de conformité (%) processus – 2 à 3/an
  - **I3**-Taux d'appels perdus (%) et nombre (global) – Mensuel
- **Délais**
  - **I4**-Taux de respect des délais mails (%) – Mensuel
  - **I5**-Délai moyen (jours) global et par produit – Mensuel
  - **I6**-Délai entre la demande de visite de risque et la remise du rapport (jours) – Trimestriel
  - **I7**-Taux de respect du délai de réponse du support téléphonique en moins de 0,5 jour (%) – Mensuel
  - **I8**-Taux de respect du délai de réponse support mails en moins de 0,5 jour (%) - Mensuel
- **RH**
  - **I9**-Profil moyen (téléphone, corbeille, mails) – Mensuel
  - **I10**-Nombre d'appels et de mails par ETP – Mensuel
- **Satisfaction clients**
  - **I11**-Perception des agents sur la souscription et le support – Annuel
  - **I12**-Taux de satisfaction des assurés sur la souscription - Mensuel

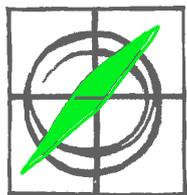




AQM  
CONSEIL

# Pistes de progrès





AQM  
CONSEIL

# 52 pistes de progrès regroupées en 9 familles

1. **Rendre plus fluide, simple et rapide le processus – 22 points (12 pts enthousiasme client, 10 pts productivité) – 11 pistes de progrès**
2. **Corriger plus vite et sans effet de bord les anomalies XX – 14 points (4 pts enthousiasme client, 10 pts productivité) - 5 pistes de progrès**
3. **Aider le réseau lors de la souscription – 5 points (3 pts enthousiasme client, 2 pts productivité) - 6 pistes de progrès**
4. **Rendre plus orientée client et efficiente l'équipe – 4 points (enthousiasme client) – 9 pistes de progrès**
5. **Mieux piloter – 2 points (productivité) – 3 pistes de progrès**
6. Cadrer et raccourcir la phase de visite de risque – **0 point**
7. Mettre en œuvre un contrôle optimisé – **0 point**
8. Intégrer la dématérialisation dans le processus – **0 point**
9. Créer un processus fluide et partagé avec le réseau de révision/refonte de contrats en masse – **0 point**





AQM  
CONSEIL

# Processus cible

---





AQM

# Priorité 1 : rendre le processus plus fluide, simple et rapide

Progrès	Enjeu externe	Enjeu interne	F	C	D	Actions à mener
<b>1-1 Analyser les activités du support et adapter</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Réponses plus rapides et plus pertinentes vers l'agent</li> <li>Retour mieux adapté vers l'agent</li> <li>Taux de satisfaction agents en hausse</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Documentation enrichie et vulgarisée</li> <li>Meilleure souscription</li> </ol>	3	3	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>Analyser les statistiques et les motifs</li> <li>En tirer les leçons</li> <li>Établir un plan d'actions : mise à jour de la documentation, appels et apports pédagogiques</li> </ol>
			8/9			
<b>1-2 Réduire le nombre de dérogations</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Plus d'autonomie apporteur</li> <li>Gain de temps apporteur</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Moins de temps en dérogation</li> <li>Plus de temps en contrôle</li> </ol>	2	2	1	<ol style="list-style-type: none"> <li>Prendre les dérogations à plus fort volume</li> <li>Comprendre et changer la règle</li> <li>Supprimer la règle éventuellement</li> <li>Faire valider par la direction</li> <li>Mettre en œuvre</li> <li>Alerte : temps de cycle informatique très supérieur au temps de cycle d'analyse dérogations</li> </ol>
			5/9			
<b>1-3 Améliorer le flux des corbeilles</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Facilite les échanges corbeille</li> <li>Diminue l'insatisfaction agents</li> <li>Améliore l'image du service</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Gain de temps équipe</li> <li>Climat apaisé avec les agents</li> </ol>	1	1	1	<ol style="list-style-type: none"> <li>Analyser la faisabilité</li> <li>Établir le cahier des charges</li> </ol>
			3/9			

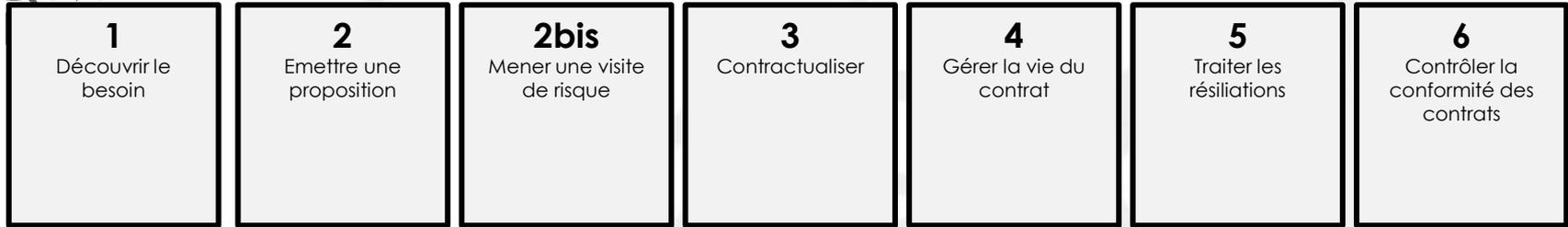




AQM  
CO

# Processus cible

## Priorité 1 : Rendre le processus plus fluide, simple et rapide



1-1 Analyser les activités du support et adapter

1-2 Réduire le nombre de déroq

1-3 Améliorer le flux des corbeilles

1-4 Avoir des bloc-notes préremplis pour les déroq autovalidées

1-5 Définir et mettre en œuvre un outil de gestion des demandes

1-6 Adapter l'outil de ticketing à la souscription

1-7 Passer en revue les justifs de résil

1-8 Harmoniser les règles et les modes opératoires entre tous les produits

1-9 Elaborer une moulinette d'and

1-10 Revoir les modalités déménagement

1-11 Tuer les clauses libres

Scoring moyen = 6,5/9





AQM  
CONSEIL

# Roadmap

**5 priorités**  
**34 actions**





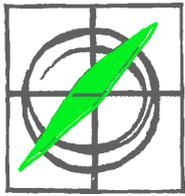
AQM

# Roadmap

## Priorité 1 : rendre le processus plus fluide, simple et rapide

Piste progrès	Score	Pilote	2016	2017	2018
1-1 Analyser les activités du support et adapter	8/9	X	• 11	• 11	• 11
1-2 Réduire le nombre de dérogations	5/9	X X	• 09 : analyse • 10 : spécifications	• 11 : opérationnel	• 06 : point
1-3 Améliorer le flux des corbeilles	3/9	X	• 09 : faire le point • 12 : décider de la suite		
1-4 Avoir des bloc-notes pré remplis pour les dérogations auto validées (ou en général)	5/9	X	• 09 : faire le point • 12 : décider de la suite		
1-5 Définir et mettre en œuvre un outil de gestion des demandes	8/9	X	• 10 : chiffrage en cours	• 02 : Spécifications détaillées • 06 : livraison	
1-6 Adapter l'outil de ticketing à la souscription	9/9	X	• 10 : spécifications • 11 : outil développé • 12 : mise en production		





AQM  
CONSEIL

# Les 4 Facteurs Clés de Succès

## 1. Le choix du bon processus (enjeux, clé)

- ✖ Un processus clé pour l'organisation (concourt à la stratégie)
- ✖ Un processus avec du potentiel d'amélioration

## 2. Un planning resserré sur 3 mois

## 3. Un travail en équipe pour favoriser l'appropriation et la co construction

## 4. Le bon niveau d'abstraction

1. Niveau 1 : processus
2. Niveau 2 : phases
3. Niveau 3 : actions par phase
4. Niveau 4 : supports méthodologiques





AQM  
CONSEIL

# Les 5 points de Retour d'Expérience

**1. Une équipe impliquée, motivée et guidée**

**2. Des résultats à 2 niveaux :**

- ✖ Des victoires rapides (quick wins)
- ✖ Des actions moyen terme

**3. Permet de relier :**

- ✖ Processus
- ✖ Organisation
- ✖ Digital
- ✖ Expérience client
- ✖ Existant et futur

**4. Donne du sens**

**5. Lève les obstacles**

