

Étude de cas REAAL Verzekeringen

Étude de cas : Confrontée à des bouleversements radicaux de son activité, REAAL Verzekeringen se tourne vers la collaboration

L'évolution des canaux de distribution pousse la compagnie d'assurances à modifier ses méthodes de travail

Créée il y a près de 120 ans, REAAL Verzekeringen (4 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel), branche assurances du groupe néerlandais de services financiers SNS REAAL, a connu un profond bouleversement du modèle de distribution de l'assurance. Le modèle classique (courtiers) cède progressivement la place au libre-service en ligne, à la vente par l'intermédiaire de partenaires plus importants qui proposent des services complémentaires et aux opportunités croissantes qu'offrent les prestations à valeur ajoutée vendues par le pôle bancaire de SNS REAAL.

La relation en face à face entre courtiers et clients est aujourd'hui remplacée par les canaux électroniques, ce qui signifie que des services aussi cruciaux pour une compagnie d'assurances que ceux de la réalisation de devis et de règlement des sinistres sont de plus en plus dépendants des nouvelles technologies. REAAL rachète des compagnies d'assurances pour renforcer sa croissance ; dès lors, elle doit également accélérer le processus d'intégration dans son infrastructure des compagnies rachetées. Les nouvelles technologies doivent donc permettre les processus collaboratifs qui soutiennent ces fonctions centrales. Si l'on ajoute à cela le fait qu'un nombre croissant de salariés travaillent chez eux, on comprend que tous ces processus doivent être étendus afin de supporter la coordination entre plusieurs lieux distincts.

Cette mutation radicale a mis en lumière la nécessité pour REAAL Verzekeringen de rechercher de nouveaux moyens plus performants pour atteindre ces résultats. C'est la raison pour laquelle l'entreprise introduit actuellement des technologies collaboratives dans ses processus métiers. Ses salariés doivent pouvoir explorer de nouvelles pistes de produits et coordonner leurs initiatives de ventes croisées et de règlement des sinistres. La compagnie accompagne donc ses salariés dans cette optique en leur facilitant le partage des informations et des connaissances par delà les frontières organisationnelles et géographiques. Elle souhaite également leur fournir un environnement collaboratif externe où ils peuvent travailler avec des partenaires afin d'associer de manière satisfaisante produits et services.

Une « Nouvelle méthode de travail »

Pour atteindre ces objectifs, REAAL a lancé une vaste initiative lui permettant d'adopter une *New Way to Work* (une « Nouvelle méthode de travail »). De nombreux projets qui transformeront et amélioreront la méthode de travail en vigueur chez REAAL ont

été mis en œuvre dans le cadre de cette initiative, qui modifiera la manière dont les salariés travaillent ensemble ainsi que la structure d'innovation au sein de l'entreprise. Ce programme porte sur l'ensemble de l'environnement physique (locaux, espace de travail, etc.) ainsi que sur les aspects sociaux et Ressources humaines. L'une des composantes relativement limitée, mais cependant importante, de cette vaste initiative concerne les technologies utilisées dans une optique de collaboration. REAAL s'est tournée vers les technologies Microsoft (SharePoint/Office Communications Server). Il y a six mois, la compagnie s'est lancée dans cette initiative d'une durée de trois ans pour mettre en place une infrastructure de collaboration. Dans un premier temps, elle a mis à la disposition d'un groupe de projet stratégique (250 salariés) une version initiale de son environnement SharePoint. Une quinzaine de salariés travaillent au quotidien sur ce projet, aux côtés de consultants et de spécialistes Microsoft, pour développer un environnement capable de soutenir l'ensemble des 7 000 salariés de SNS REAAL. Les plans prévoient les premières applications complètes au cours du premier semestre 2009 au moyen de pilotes centrés sur des groupes d'une centaine de personnes au sein des différents départements. Sauf difficultés imprévues, REAAL envisage de procéder au déploiement à grande échelle dans le courant de l'année 2009 et en 2010-2011.

Les avantages en interne et en externe apparaissent évidents

Les premières indications concernant l'impact de cette technologie n'ont absolument pas freiné l'initiative, souligne Kees Tuijnman, responsable architecture d'entreprise chez REAAL. Pour lui, l'un des avantages de cette technologie est d'ores et déjà l'amélioration des flux d'informations. Les résultats obtenus laissent entrevoir avec optimisme ce que seront les retombées de ce programme pour la compagnie.

La direction informatique, qui a immédiatement adopté cette « Nouvelle méthode de travail », a également été l'une des premières à prendre conscience du potentiel de changement. L'informatique de l'entreprise repose sur une structure dans laquelle les salariés possédant des ensembles de compétences semblables (développement ou conception de logiciels) se trouvent regroupés, compliquant le transfert de compétences entre les différents groupes. La nouvelle technologie utilisée et la nouvelle orientation en faveur de la collaboration permettent à la direction informatique de travailler en équipes virtuelles dans lesquelles les différentes compétences sont associées, ce qui donne aux projets informatiques une orientation plus collaborative.

À mesure de l'introduction de ce programme à tous les échelons de la compagnie, les effets devraient devenir visibles, notamment en ce qui concerne la réduction des coûts, les gains de productivité, le recrutement des talents, le partage des connaissances et la satisfaction des salariés. La compagnie ne vise pas uniquement l'amélioration de son fonctionnement interne, mais pense également à ses collaborateurs

extérieurs. « Nous avons également un certain nombre de partenaires de distribution importants avec lesquels nous relient nos processus de ventes et travaillons dans le domaine de l'innovation, explique Kees Tuijnman. Nous voulons améliorer l'échange des idées et mettre ces idées en œuvre pour développer de nouveaux produits. »