

Accenture Insurance Services

Mondialement vôtre

En créant une structure dédiée au niveau mondial – Accenture Insurance Services –, Accenture accompagne la rationalisation des processus opérationnels chez les assureurs. Au cœur de son dispositif : le système d'information spécifique et les compétences métiers de ses équipes.



Karim Benrais,
Président
d'Accenture
Insurance
Services

L'assurance est un secteur qui bouge. D'un côté, la volatilité des marchés boursiers pèse sur les résultats de l'assurance-vie, pendant que la recrudescence des catastrophes fait subir de lourdes pertes aux spécialistes du dommage. De l'autre, l'apparition en Europe de nouveaux produits d'assurance-retraite ouvre de vastes perspectives, cristallisant la compétition entre les grands du secteur. Réactivité et maîtrise des coûts prennent donc une importance croissante.

Standardiser les outils

Pour aider les assureurs à relever ce double défi, Accenture a créé une filiale regroupant les activités de gestion opérationnelle pour l'assurance : Accenture Insurance Services. Cette dernière s'appuie sur plus de six cents collaborateurs spécialisés, répartis dans quatre centres de production : en Italie, en France, aux Pays-Bas et, pour servir certains clients anglo-saxons, elle mobilise les compétences du centre de Bangalore, en Inde. Accenture Insurance Services dispose également d'importantes réserves de capacités à

Prague et Bratislava, où deux centres opérationnels d'Accenture emploient plusieurs centaines de personnes. « Nous cherchons à construire la première "usine" mondiale répondant aux plus exigeants standards de performance dans le back-office de l'assurance, explique Karim Benrais, Président d'Accenture Insurance Services. Cette standardisation des outils nous permet de réduire les coûts de nos clients de 20 à 40 %. Elle séduit ainsi un nombre croissant d'assureurs. » A titre d'exemple, Accenture Insurance Services utilise une usine de migration de polices d'assurance qui a déjà transféré 30 millions de dossiers depuis 1999, soit plus de 25 000 par jour !

Parmi ses clients, Accenture Insurance Services compte déjà quatorze fonds de pension italiens servant près de six cent mille bénéficiaires et, en France, Groupama, Prédica/Crédit Agricole, CNP et GMF. Son organisation lui permet de s'engager sur des délais très courts – deux à trois mois – même pour des produits complexes. Le meilleur exemple en a été donné en France, au moment de l'apparition des PERP. Lancées dans une véritable course de vitesse pour être les premières à sortir leurs offres, quatre compagnies ont opté pour la solution de gestion déléguée proposée par Accenture Insurance Services,

mutualisant ainsi leurs frais de mise en place. « Le concept de plate-forme de lancement de nouveaux produits remporte un vif succès auprès de nos clients. Mettre sur le marché un produit "clés en main" à un tarif très compétitif, par exemple un PERP, dont le succès n'était pas garanti, est un élément décisif pour nos clients », explique André Villa, vice-président d'Accenture Insurance Services en France.

Atteindre une taille critique

« Nos équipes sont dédiées par client, précise Karim Benrais. En contrepartie, elles traitent tous les types de produits, ce qui nécessite un haut niveau de compétence. De plus, nous avons une organisation qui permet de rendre variables les coûts de traitement de portefeuilles clos, dont le nombre de bénéficiaires se réduit avec le temps ; géré en interne sur des applications anciennes, ce travail est peu motivant pour les personnes concernées et génère surtout des frais fixes. Tout cela n'est possible qu'à condition d'atteindre une taille critique, permettant d'amortir les fluctuations d'activités d'un client sur l'autre, et d'organiser une rotation dynamique des postes. »

Aujourd'hui, face à des concurrents locaux ou régionaux, Accenture Insurance Services est l'un des seuls

acteurs globaux capable de délivrer une prestation identique dans plusieurs pays. En Europe, l'entreprise prévoit de développer ses activités en Allemagne et en Espagne. Le développement des fonds de pension devrait l'y aider, ainsi que l'extension de son domaine d'intervention. Historiquement centré sur l'assurance-vie, il s'élargit aux métiers du dommage. Accenture Insurance Services devrait ainsi doubler ses effectifs en 2005 et approcher les deux mille collaborateurs d'ici 2008. Dans ces conditions, l'entreprise considère la reprise de personnel comme une opportunité de réunir des compétences difficiles à trouver sur le marché du travail. L'existence de la charte sociale d'Accenture et l'emplacement de ses centres de production dans les grands bassins d'emploi des pays où l'entreprise

est implantée – Paris, Milan ou Utrecht – lui ont jusqu'ici permis de réaliser ces opérations dans un climat social positif.

« L'exemple récent d'AXA aux Pays-Bas montre bien ce que nous sommes capables de faire, résume Karim Benrais. Les dirigeants jugeaient leur back-office insuffisamment réactif pour sortir de nouveaux produits. En avril 2004, nous avons repris la moitié de l'activité, ce qui représentait quatre-vingts personnes et cent vingt mille contrats d'assurance-vie. Nous nous sommes engagés à mettre en place leurs nouveaux produits en deux mois. La transmission s'est opérée en trois mois et la migration des données sur notre système d'information en un an. Le 1^{er} mai dernier, nous avons commencé à rétrocéder à notre client des baisses significatives de coûts. » ■

La standardisation des outils nous permet de réduire les coûts de nos clients de 20 à 40 %.

Trois questions à Pierre Beaumin

Directeur de la Prévoyance, de la Retraite et de l'Épargne-Vie Individuelle chez Groupama

« L'externalisation nous apporte plus de souplesse »



Outlook : Quelles prestations réalisez-vous pour Accenture Insurance Services ?

Pierre Beaumin : Accenture Insurance Services gère pour nous un peu plus de deux cent mille contrats individuels d'assurance-vie, ce qui représente environ deux milliards d'euros d'engagements. Nous avons choisi d'externaliser le traitement de ce type de

produits dès leur lancement, en 1997. A l'époque, nous n'étions pas en mesure d'en assurer la mise en œuvre dans les délais et la fourchette de coûts fixés par notre direction générale. C'est un produit complexe, qui demande une grande souplesse des systèmes informatiques. Accenture a repris notre prestataire en 2003, apportant ses méthodes de suivi de la performance.

Comment s'organise votre collaboration ?

Notre contrat inclut un engagement de qualité, assuré par une batterie d'indicateurs permanents. Cela va du délai d'encaissement des chèques au respect des dates de reporting. Ces indicateurs

sont examinés en comité de pilotage, tous les trimestres.

En cas de dérapage, nous avons mis en place des mécanismes d'alerte. Mais je dois dire qu'à ce jour, Accenture Insurance Services a toujours respecté ses engagements.

Quels bénéfices en retirez-vous ?

Pour nous, l'externalisation est intéressante pour au moins deux raisons. D'abord, elle nous permet de tester de nouveaux produits sans devoir lancer, en interne, de lourds développements qui mobiliseraient une partie de nos propres équipes. C'est un moyen d'être plus souple. Le second avantage, que nous n'utilisons pas encore, porte sur la gestion des contrats anciens, qui nous obligent à maintenir des applications anciennes et à mettre régulièrement à jour nos bases de données réglementaires et fiscales : il est moins coûteux de confier ce travail à un spécialiste, qui saura le mutualiser entre plusieurs clients. Plus largement, j'apprécie de travailler dans une atmosphère de confiance réciproque avec des professionnels compétents, très attachés au développement de la qualité et de la performance. Je trouve cela très motivant.