



## ORGANISATION

# L'agile transformation de l'assurance

Les pionniers ont expérimenté l'agilité voilà plus de vingt ans et le Manifeste agile date de 2001. Mais les établissements de crédit comme les organismes d'assurance s'en saisissent chaque jour un peu plus. Revue de détail des enjeux pour le secteur banque assurance dans la récente étude « L'agilité : de l'ambition à la concrétisation » réalisée par Amnis Consulting et Agile par nature.

Par Stéphane Tufféry

**P**ourquoi consacrer une étude à l'agilité en 2018 ? Peut-être parce que les banques et compagnies d'assurance ressentent le besoin d'innover à la vitesse des acteurs du Net et autres nouveaux entrants (FinTech et AssurTech) ? Peut-être aussi parce que l'agilité s'apparente à un levier de management pour renforcer l'engagement des collaborateurs ? Le cabinet Amnis Consulting et Agile par nature ont cherché à connaître la position des banques et des assureurs vis-à-vis de

l'agilité et les motivations qui les poussent à concrétiser cette transformation.

### UNE ÉCONOMIE VOLATILE ET INCERTAINE

Tous les secteurs d'activité sont concernés par des disruptions majeures. En particulier, les transformations digitales accélèrent les remises en question et les besoins d'évolution, notamment dans le monde de la banque et de l'assurance. L'environnement concurrentiel se transforme. Après l'apparition de la banque et l'assurance en ligne, de nouveaux acteurs viennent chambouler l'existant : les FinTech, AssurTech et les

## ZOOM SUR

### Faut-il étendre l'agilité à l'ensemble des activités de l'entreprise dans le cadre d'une mise à l'échelle ?

S'il n'existe pas d'étude prouvant que l'agilité permet d'augmenter la performance des entreprises qui la pratiquent, les exemples l'illustrant sont nombreux, à commencer par Amazon ou autres acteurs du Net. Pourtant, les points de vue des décideurs rencontrés dans cette étude sur le périmètre d'application de l'agilité sont assez contrastés. Pour certains, elle est plutôt adaptée aux projets, *a fortiori* informatiques, quand pour d'autres une application à l'ensemble des activités est souhaitable.

Dès lors que la tendance à la multiplication des projets réalisés en mode agile au sein des entreprises se confirme, la question de l'extension de l'agilité à l'ensemble des activités se pose avec plus d'acuité car l'organisation d'un projet en mode agile crée des frictions avec le reste de l'organisation. Le détachement à temps partiel des collaborateurs pour des projets agiles trouble au quotidien le reste de leur activité gérée de manière traditionnelle. Le regroupement de collaborateurs dans des équipes autonomes auto-organisées peut créer de nouveaux silos qui percutent ceux déjà existants. La remise en cause du rôle du management dans une partie de l'organisation crée des déséquilibres. Le fait de confier à une tierce organisation les sujets prioritaires ou stratégiques peut aussi être mal compris par l'organisation hiérarchique. On peut comprendre aisément que tous ces éléments provoquent des questionnements sur la transformation plus globale de l'organisation.

Cette généralisation de l'agilité à l'échelle s'impose également si on fait de l'agilité un levier de transformation du management pour une meilleure implication des collaborateurs.

Face à ces constats, on voit apparaître deux tendances hétérogènes à propos du champ d'application de l'agilité : les organisations visionnaires et les opportunistes. Les premières ont tendance à « théoriser » l'agilité avec des principes établis et inscrits dans un projet d'entreprise. Elles définissent clairement le cadre de leur transformation. Elles ont aussi la volonté de développer l'agilité à l'échelle et de passer en mode produit. Quant aux organisations opportunistes, elles se transforment pour répondre rapidement à une demande, un partenariat, etc. L'agilité est adoptée dans certains projets mais n'a pas vocation à l'être à l'échelle de l'entreprise. Ainsi, le point d'arrivée diffère et différera entre les entreprises en fonction de leurs besoins.

mastodontes du Net. Au-delà de la digitalisation, il est question de transformation de la relation clients, de façon à être plus proche, si possible en anticipation, ou à tout le moins en réaction rapide, de leurs attentes sans cesse en évolution. Les tendances de consommation et la personnalisation des contrats complexifient davantage l'activité des banques et des assurances.

Dans le même temps, le niveau d'engagement des salariés français n'a jamais été aussi bas, une enquête internationale de Steelcase-Ipsos en 2016 plaçant même la France au dernier rang des dix-sept pays étudiés. En conséquence, les banques et compagnies d'assurance doivent se réinventer pour faire face à un environnement volatile, incertain, complexe et ambigu ainsi qu'au risque de désengagement de leurs salariés. En étant conscients de ces menaces, les acteurs tentent de relever les défis à venir, les transformations classiques d'optimisation des processus ou de *Lean Management* ayant montré leurs limites.

L'agilité est une réponse à ces besoins de transformations rapides. D'abord mise en place dans le secteur informatique, elle s'étend progressivement à un nombre croissant d'activités. Il ne semble pas exister une banque ou un assureur ne mettant pas en œuvre un tant soit peu l'agilité.

#### LE PARADOXE DE LA BANQUE ASSURANCE

Cependant, la mise en application de l'agilité dans les banques et compagnies d'assurance peut sembler contre-culturelle. En effet, la gestion du risque y est prédominante. Les organisations souvent cloisonnées par métiers ou expertises, les circuits de décision et le faible niveau de délégation sont là pour sécuriser les opérations. Les modes de management sont très hiérarchiques, et les collaborateurs sont souvent choisis pour leur capacité à gérer les risques.

Or, l'agilité repose justement sur le droit à l'erreur, celui d'apprendre, de se tromper, de toujours se remettre en question. L'innovation promue par l'agilité repose en effet sur l'autonomie, la responsabilisation des

équipes. 90 % des décideurs rencontrés placent la valeur client en priorité de leurs ambitions de transformation. La pratique de l'agilité vise à placer les clients au cœur des projets, en prenant en considération leurs besoins au début et tout au long du projet. Les revues d'itération permettent de les confronter à l'avancement du projet, d'avoir leur retour, et de reprioriser en continu en fonction de la valeur apportée.

#### CONCILIER LES BESOINS DES CLIENTS ET DES COLLABORATEURS

Qui plus est, la démarche agile permet d'accélérer le « *time to market* », c'est en tout cas la première ambition de 60 % des décideurs interrogés par le cabinet Amnis. C'est donc l'efficacité de l'entreprise qui est ainsi améliorée dans sa capacité à produire rapidement des produits et services apportant de la valeur à ses clients. Si les coûts des projets ne sont pas réduits dans

la majorité des cas, c'est la valeur client qui est améliorée pour le même prix, avec des livraisons plus fréquentes.

60 % des décideurs rencontrés affirment que l'agilité a augmenté l'implication de leurs équipes. Elle suscite l'engagement des collaborateurs. Sa mise en application peut donner ou redonner du sens au travail des collaborateurs. En ouvrant ses frontières aux clients, l'entreprise remet en cause le modèle traditionnel hiérarchique. Chaque collaborateur n'est plus un maillon d'un processus mais s'investit sur la finalité même du produit. Les collaborateurs qui ont pratiqué l'agilité en ressortent avec la fierté des réalisations produites. Ils sont amenés à travailler en coconstruction avec les clients, dans des équipes pluridisciplinaires auto-organisées, dotées de délégations importantes afin de laisser s'exprimer l'intelligence collective. Il convient cependant de créer un environnement favorable à l'agilité >>

Les banques et compagnies d'assurance doivent se réinventer pour faire face à un environnement volatile, incertain, complexe et ambigu.

» des équipes. La délégation devient la norme, de façon à responsabiliser les équipes à qui le droit à l'erreur est reconnu. L'information doit circuler de façon libre et continue sans dépendre du manager hiérarchique. Une nouvelle relation de confiance s'instaure et renforce l'engagement des collaborateurs.

## CONCILIER LES BESOINS DES COLLABORATEURS ET DE L'ENTREPRISE

L'agilité facilite l'innovation dès lors que les équipes de travail sont autonomes et responsables. Pour développer la culture de l'innovation, les entreprises rencontrées ne manquent pas d'imagination. Le mode d'organisation agile décentralise complètement l'innovation en l'ancrant dans les comportements et dans les projets permettant à tous les collaborateurs d'y contribuer. C'est le cas de banques et assurances qui organisent des temps prévus pour l'innovation au sein même des projets. Des entreprises participantes ont également créé un portail des innovations sur lequel tous les collaborateurs peuvent contribuer.

Un rapport gagnant-gagnant s'instaure donc entre l'entreprise et ses collaborateurs. Les collaborateurs retrouvent du sens à leur travail et peuvent laisser parler leur proactivité et leur capacité à prendre des décisions à leur niveau dans le cadre qui leur a été fixé. De son côté, l'entreprise peut compter sur une capacité d'innovation supérieure grâce à la proximité entre ses collaborateurs et ses clients. Cette image d'entreprise innovante est également mise en avant pour attirer de nouveaux talents, ce qui constitue un enjeu majeur dans le contexte de départs massifs en retraite des prochaines années.

Lors de l'expérimentation, l'entreprise met en pratique localement certains volets de l'agilité. L'objectif est de déployer une lo-

gique « test & learn » afin de pouvoir évaluer la pertinence de l'agilité sur ces projets. L'application de méthodes agiles peut être vue comme une manière de faire évoluer les pratiques puis la culture de l'entreprise. L'agilité se propage grâce à une démarche structurée. La responsabilité de la démarche d'acculturation et de propagation de l'agilité dans l'entreprise a été systématiquement confiée à une entité organisationnelle dans les entreprises interrogées. En grande majorité la DSI.

## UNE SUCCESSION DE MARCHES À GRAVIR

Toutefois, l'impulsion de la direction générale est indispensable. La majeure partie des interviewés estime que c'est à la direction générale d'insuffler le changement de culture. Il lui revient de savoir expliquer pourquoi la transformation est un enjeu pour l'entreprise et pourquoi maintenant. Pour cela, elle fait partie d'un projet d'entreprise pour maintenir un cap.

Les interlocuteurs rencontrés par Amnis reconnaissent avoir encore de bonnes marges de progrès dans leurs organisations. Ils évaluent leur niveau de maturité agile à moins de 6 sur 10, en appréciant autant le chemin parcouru que celui à venir. Cette appréciation du chemin restant à parcourir est apparue partagée entre les décideurs d'une part, les managers intermédiaires et collaborateurs d'autre part.

Cette étude a cependant permis de constater que l'agilité n'est pas encore généralisée, y compris sur la conduite des projets. En conséquence, la marge de progrès reste importante. Un collaborateur rencontré note

Il revient à la direction générale de savoir expliquer pourquoi la transformation est un enjeu pour l'entreprise et pourquoi maintenant.

que « l'échelle qui reste à gravir n'a pas de fin, la transformation agile est une perpétuelle remise en question ». À chaque avancée, il y a de nouveaux challenges à atteindre. Ainsi, il n'existe pas une seule « marche à passer » mais une succession de marches à gravir.

## L'AGILITÉ : DES MÉTHODES POUR CHANGER D'ÉTAT D'ESPRIT

L'agilité est un état d'esprit pour 90 % des décideurs rencontrés. Ce sont des méthodes pour 80 % d'entre eux. Chaque entreprise a mis en place de l'agilité à sa manière en se servant dans la boîte à outils. Celle-ci est encore souvent limitée aux activités informatiques, en priorité les projets. Pourtant, l'agilité peut aussi s'étendre à d'autres activités. Par exemple, en se basant sur « la connaissance des métiers », une organisation

a impliqué les équipes dans le recrutement de leurs pairs afin d'améliorer le taux de réussite de l'intégration des nouveaux venus. Il ne s'agit plus seulement d'une décision du manager, mais d'une décision collective engageant chaque membre du groupe. Or, l'agilité, en tant qu'état d'esprit, ne se décrète pas. Les

initiatives, les expérimentations et enseignements qui en sont tirés sont nécessaires à l'évolution des esprits.

Il s'agit de pratiquer l'agilité et plus seulement d'appliquer les méthodes agiles. On touche alors beaucoup plus à l'humain et au management. Les entreprises qui entreprennent leur transformation soulignent l'importance de l'accompagnement à la fois des managers et des collaborateurs. 90 % des organisations mettent en place un accompagnement des collaborateurs et des managers pour les former aux nouvelles postures, outils, etc. L'accompagnement des managers porte sur les nouveaux rôles à assimiler : lever les peurs et les anxiétés des équipes en les soutenant dans leurs activités quotidiennes. Pour les collaborateurs, il s'agit de leur permettre d'être prêts à recevoir plus de responsabilités. *In fine*, l'évolution de la culture des assureurs viendra de la propagation d'un état d'esprit agile des collaborateurs. Cela devient un sujet managérial de première ampleur mais qui n'est pas encore partagé par tous. Aujourd'hui, 15 % des décideurs rencontrés souhaitent faire de l'agilité un levier de management. Il y a pourtant fort à parier que ce taux progressera significativement dans les prochaines années. ■



## Méthodologie de l'étude

« L'agilité : de l'ambition à la concrétisation », étude menée par le cabinet Amnis Consulting et Agile par nature entre avril et septembre 2018 : **17 entretiens** de décideurs de **15 entreprises**, **18 collaborateurs** et managers intermédiaires rencontrés dans **2 ateliers collaboratifs**. Disponible sur le site <http://www.amnis-consulting.fr/>

