



Transformation managériale ET réforme des processus

Le duo gagnant !

Philippe Brac de la Perrière
Directeur Général



Le CIGAC, Centre Interrégional de Gestion d'Assurances Collectives, est une filiale de Groupama qui intervient sur le marché des collectivités territoriales ; aujourd'hui, il assure la gestion des prestations pour les collectivités clientes des entités du groupe (Prévoyance). Mais son Directeur Général, Philippe Brac de la Perrière, ne compte pas s'arrêter là : *"après avoir relevé la qualité de notre gestion, nous allons renforcer notre croissance en redéveloppant notre activité de courtage"*.

CROISSANCE EFFRÉNÉE

Des ambitions fortes et une cinquantaine de salariés : qui aurait dit cela il y a seulement cinq ans ? *"Entre 2010 et 2015, notre périmètre d'action est passé d'une quinzaine de départements à l'ensemble du territoire national ; notre effectif et notre chiffre d'affaires ont quadruplé : c'est dire l'ampleur des mutations que nous avons entreprises..."*. Définition de l'ensemble des process et mise en place de procédures écrites par les gestionnaires eux-mêmes, formation notamment sur la partie RH pour mener à bien les quelques 140 entretiens nécessaires au recrutement de 40 personnes... : *"après une telle montée en puissance, il était indispensable et sain de marquer un temps d'arrêt. Nous avons rendu explicites nos façons d'exercer nos métiers : il était désormais temps de les optimiser, dans une démarche d'amélioration continue"*.

C'est à ce moment-là qu'interviennent les équipes de Quatenaire : d'abord sur les processus et modes opératoires, puis sur la ligne managériale de l'entreprise.

"On ne peut pas toujours tout inventer de l'intérieur ; nous avons besoin d'un regard extérieur et d'une solide méthodologie pour nous aider à reconsidérer nos façons de faire".

50% DE L'EFFECTIF SUR LE PONT

Se poser les bonnes questions, identifier le poids des habitudes, repérer les contraintes inutiles posées par les outils ou par l'organisation, pour les rendre plus porteurs... Dans cet objectif, des groupes métiers sont constitués : Production (établissement des contrats), Prestations (sinistres et services), Fonctions Supports, tous les services ou presque sont concernés. Les groupes mobilisent ainsi 50% de l'effectif : *"c'était sans doute la première fois qu'on demandait aux collaborateurs de co-construire leur process"*

métier ; je ne vois pas comment nous aurions pu faire autrement ! Avec du top down, nous aurions tapé à côté ; là, ce sont les salariés qui ont trouvé les voies d'amélioration".

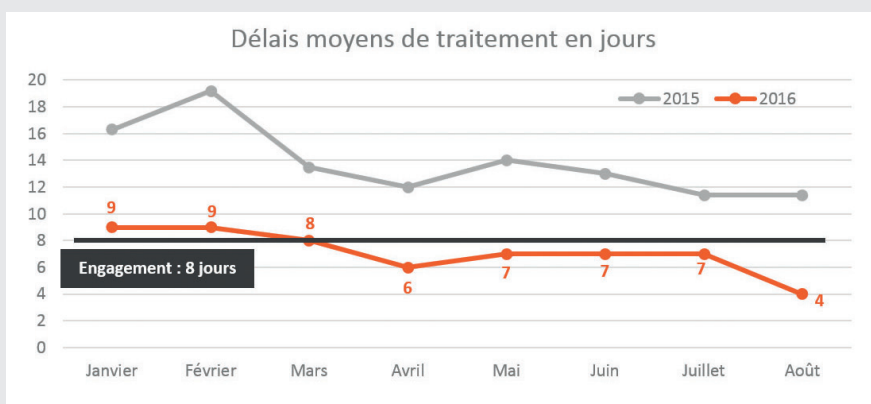
Dans ces conditions, la démarche emporte immédiatement l'adhésion de tous et fait rapidement la démonstration de son efficacité : en trois jours de travail par atelier métier, plus de deux cents actions sont identifiées dont un tiers sont mises en œuvre en moins de trois mois.



2 à 3 ETP

Gain lié à la suppression ou la robotisation de tâches identifiées comme étant à faible valeur ajoutée. *"Ce ne sont pas des ressources que nous avons supprimées ; ce sont des missions qui ont évolué".*

Délai de traitement des dossiers divisé par 3 !



Grâce à l'implication des salariés, emmenés par leurs managers, le délai moyen pour traiter un dossier Sinistre est réduit à moins de 5 jours contre 20 en décembre 2014... Et *"aujourd'hui, tous les indicateurs des engagements de service sont au vert"*.

L'évolution des fonctionnalités de l'outil de déclaration des sinistres par internet : un exemple emblématique



www.cigac.fr

"Ce service existait déjà mais ne donnait pas suffisamment de visibilité aux collectivités locales (sur l'état d'avancement de leur dossier, le suivi des justificatifs transmis...). Cela engendrait de nombreux mails et appels non productifs... La réflexion, menée avec les collaborateurs et leur manager, a permis de faire évoluer l'outil pour remédier à cette situation".

EXPÉRIENCES VÉCUES

La démarche d'amélioration continue a par ailleurs permis de mettre en évidence un réel déficit de managers. *"Nous n'étions que trois encadrants : il a fallu renforcer la ligne managériale, avec de nouveaux collaborateurs, recrutés au sein même de l'entreprise : nous avons pris en compte des critères de compétences Métiers (comme point d'appui de la crédibilité) mais surtout des qualités humaines puisque désormais, 80% de leur temps est consacré au management de leur équipe".*

MIEUX SE CONNAÎTRE POUR FONCTIONNER ENSEMBLE

Avec cette nouvelle équipe managériale (sept personnes), une phase de cohésion est immédiatement mise en œuvre. Objectif : se

connaître soi-même et connaître les autres, leur façon de raisonner, d'appréhender une situation. *"Ces personnes travaillaient ensemble depuis longtemps mais elles se sont vraiment découvertes ; cette étape a été fondatrice de la cohésion de notre équipe".*

Pour les aider dans leur prise de fonction, les managers sont également libérés de certaines tâches opérationnelles. Ils structurent et s'approprient aussi quelques rituels managériaux pour animer leur équipe au quotidien, en cohérence avec l'état d'esprit collaboratif qui a prévalu lors des groupes de travail de 2014. *"Nous tenions à ce qu'il y ait une continuité entre les démarches entreprises".*



Difficile d'exercer un management de qualité quand on a vingt-trois personnes sous sa responsabilité... C'est pour remédier à cette situation qu'en 2015, **la ligne managériale du Cigac a été complétée de deux chefs d'équipes au sein du service Prestations, dirigé par Laetitia Chevalyre.** *"Les chefs d'équipe sont de véritables relais auprès des collaborateurs ; ils orientent le travail en équipe et veillent au respect des bonnes pratiques, tout en accompagnant les salariés au quotidien".*

Le Management Visuel, outil central des points d'équipe



*"Les Peps, aujourd'hui, plus personne ne s'en passerait !". Les peps, ce sont les Points d'Équipe (Production ou Prestations) qui se tiennent une à deux fois par semaine. Ils s'appuient sur des panneaux très visuels construits avec les collaborateurs. Amélie Michault, responsable du service Production, souligne l'apport du management visuel dans l'animation de son équipe : "j'avais déjà des rituels managériaux mais ils étaient plus longs, plus descendants ; je ne parvenais pas à favoriser l'expression des uns et des autres. Avec l'appui du management visuel, l'approche est beaucoup plus synthétique et participative : **en quinze minutes, debout, devant le tableau, on échange, on résout les problèmes ensemble ; on peut même inviter les membres d'une autre équipe pour favoriser la connaissance et la compréhension mutuelles !"***

Des processus clarifiés et optimisés, une ligne managériale unie autour de références communes, des salariés qui montent en compétences et pour lesquels s'ouvrent de nouvelles perspectives, des managers parés pour de nouvelles évolutions et auxquels on

donne le temps d'accompagner leur équipe : **après deux ans d'une démarche menée dans un souci permanent de cohérence et avec la volonté de faire progresser chacun, la transformation du Cigac est belle et bien lancée !**



Fondé en 1997, le Cigac est aujourd'hui une filiale du groupe mutualiste Groupama. Il assure la gestion des contrats de Prévoyance pour les personnels des collectivités locales, clientes des entités du Groupe.

Ses cinquante salariés gèrent ainsi les contrats de 11 500 collectivités locales et 100000 agents relevant du statut de la fonction publique territoriale et hospitalière, qui représentent pour le groupe un chiffre d'affaires de 92 millions d'euros.

A court terme, la filiale entend renforcer sa dimension commerciale en redéveloppant une activité de courtage.