

# "Amélioration continue, s'il suffisait d'oser..."



## EXPÉRIENCE VÉCUE

Concurrence grandissante, exigence clients, contexte économique défavorable... démultiplier la capacité d'amélioration est incontournable pour rester parmi les meilleurs. Mais pas d'amélioration sans mobilisation, sens, et animation des équipes. C'est la vocation de la démarche d'amélioration continue de MMA, qui vise à démultiplier autonomie et responsabilités des collaborateurs, tout en prenant en compte l'amélioration des conditions de travail. Difficile de passer d'une culture de production à un management orienté délégation, implication,... Il fallait oser rompre avec les traditions culturelles, pour amorcer une transformation de fond.

- Quelle tactique pour embarquer toutes les parties prenantes ?
- Quel outillage et quel accompagnement pour les managers de proximité ?
- Quels résultats ?

## TÉMOIGNAGE MMA

**Corinne Weckenmann**  
Directrice Pôle Clients



**Anne-Lise Tournier**  
Direction Centrale  
Particuliers Opérations

## POINT DE VUE QUATERNAIRE

**Alexandre Letenneur**  
Directeur Général



# Amélioration continue, s'il suffisait d'oser...

Corinne Weckenmann - Anne-Lise Tournier - MMA



**Pas d'idéologie, ni de mots qui peuvent faire peur : Corinne Weckenmann et Anne-Lise Tournier ont déployé une démarche d'amélioration continue au sein de la Direction des Opérations Particuliers de l'assureur MMA en privilégiant le pragmatisme. Leur équipe de 150 collaborateurs en charge des opérations de souscription et de back office a découvert concrètement l'efficacité de la Démarche d'Amélioration Continue (DAC), sans se soucier de prime abord d'enjeux d'efficience des organisations. Un succès qui se diffuse dans l'entreprise.**

## DES ENJEUX ÉCONOMIQUES ET HUMAINS

La concurrence grandissante, les exigences démultipliées des clients, mais aussi l'augmentation des risques environnementaux et le contexte économique difficile... Le premier enjeu qui s'imposait était business. Il est important de s'améliorer pour rester parmi les meilleurs : qualité des services, maîtrise des frais généraux, organisation d'une délégation plus importante vers les agents généraux. Le deuxième enjeu était lié aux ressources humaines. Nous souhaitons installer une dynamique attractive, dans la durée, qui mobilise les collaborateurs et donne du sens à leur travail, et contribuer à l'évolution des process sur lesquels ils interviennent. C'était l'enjeu de notre Démarche d'Amélioration Continue (DAC).

## AMBITIONS ET APPRÉHENSIONS

L'ambition était de passer un cap, en mobilisant l'ensemble de la Direction sur des actions à valeur ajoutée et sur plus de responsabilités et d'autonomie pour les collaborateurs, afin d'installer l'amélioration continue de manière durable, notamment dans les réflexes managériaux mais aussi chez les collaborateurs.

Nous étions persuadées de l'intérêt de la DAC. D'autant qu'il existait dans notre Direction à la fois une certaine culture de l'amélioration continue, à travers deux projets déjà menés, et une vraie préoccupation des enjeux de bien-être des collaborateurs. Ce contexte a facilité l'adhésion des équipes, avec une ligne

managériale intéressée par un management plus participatif.

Les freins : outre les questionnements classiques de managers et collaborateurs, notre service RH s'interrogeait face à ces outillages non traditionnels dans le secteur du service.

## LE CHOIX PARTICIPATIF DES CHANTIERS

Une démarche DAC était une première chez MMA. Nous avons donc démarré une opération d'expérimentation, qui en validerait l'intérêt et la méthodologie. Nous y avons travaillé depuis janvier 2013 avec l'accompagnement de deux Directions internes (Organisation, Développement de l'Intelligence Collective) avec lesquelles nous avons co-construit les modalités de communication, d'apprentissage, d'accompagnement des managers et de formation des collaborateurs, jusqu'à l'analyse du vécu des acteurs, la perception de l'environnement et l'observation des résultats obtenus. Nous nous sommes assurés également de l'intervention d'un conseil externe, Quaternaire, afin d'organiser la démarche avec la juste méthode et les bons outils. Une phase d'immersion dans les services et d'entretiens avec les managers a permis d'identifier les actions potentielles et les gains attendus pour l'entreprise, les clients et les collaborateurs. Puis un comité des N+1 a priorisé les actions à l'aide d'une matrice articulant efficacité et facilité de mise en oeuvre. Enfin a été organisé un séminaire

de lancement, avec tous les managers, avec échanges et partage sur la finalité et les objectifs de la démarche, la description des outils. Une journée forte, qui a permis le choix partagé de quatre premiers chantiers.

## DEUX CHANTIERS DE MANAGEMENT VISUEL

L'assistance à la souscription et le back office agents ont chacun fait l'objet d'un chantier de Management Visuel.

Des panneaux construits avec les collaborateurs, fixant les indicateurs qui parlent pour piloter les activités (3 dimensions : entreprise, service, équipe) et permettant le pilotage de l'activité à partir par exemple des ratios de stocks, de taux d'appels servis, d'affaires souscrites, etc ... Avec un rituel hebdomadaire organisé autour du manager, d'un référent technique et des



MMA, groupe d'assurance mutuelle, fait partie de Covea avec MAAF et GMF. Assureur multi-spécialiste MMA compte 3,3 millions de sociétaires et clients, avec 1800 points de vente et 11800 personnes travaillant à son service.

Le projet DAC a été mené par Corinne Weckenmann en tant que Directrice des Opérations DCPO, une des Directions de la Direction Centrale Particuliers de MMA. La DCPO comprend 150 collaborateurs en charge des opérations de back office : souscription, gestion, assistance auprès des agents généraux, mais aussi courtage et fonctionnalité multicanal.

## POINT DE VUE DE L'EXPERT



Alexandre Letenneur  
Directeur général  
Quaternaire

**Si implanter l'amélioration continue ne relève malheureusement pas d'une recette, quelques conditions de réussite se dégagent.**

Avant tout intégrer qu'il s'agit d'une évolution du mode de management à tous les niveaux, et non d'une démarche technique qui ne serait qu'affaire d'outils. Les managers seront donc sollicités pour

collaborateurs eux-mêmes, le Management Visuel favorise les échanges au sein de l'équipe et avec les managers, responsabilise chacun sur sa contribution à la performance commune, organise l'évolution des process et l'engagement à les transformer, traite les problèmes récurrents et diffuse les bonnes pratiques.

## DÉVELOPPER LA TRANSVERSALITÉ

Nous avons également choisi de mener une percée pour optimiser le process Instances (échange de flux dématérialisé). Dans le concret : trois jours avec des collaborateurs de la Direction et des agences. L'objectif : identifier et réduire voire supprimer les gaspillages.

donner du sens, engager, aider, valoriser. Il devront généralement être accompagnés et soutenus.

## QUELQUES FACTEURS DE SUCCÈS

- Assurer l'adhésion des décideurs sur la vision managériale, et sur le niveau de transformation et d'investissement associé
- Entamer au plus tôt l'expérience concrète sur le terrain
- Se mettre sous-contrainte de résultats pour avancer. Ne pas tirer la démarche par les méthodes, mais une ambition opérationnelle concrète : efficacité, satisfaction client, délais, ...
- Prendre la main sur la communication : pro-activité vers les IRP, parler vrai sur les finalités
- Evacuer l'informatique du champ des

possibles pour plus de responsabilisation, et moins de désillusions

- Déjapaniser le vocabulaire...

## LE DÉCIDEUR ADOPTERA LUI-MÊME UN RÔLE ET UN COMPORTEMENT ADAPTÉ

- Prendre du recul, évacuer les idées préconçues sur les freins, oser ! En sachant que les barrières viennent le plus souvent d'en haut...
- S'impliquer sur le terrain
- Mettre de la conviction et du parler vrai !
- Rendre les collaborateurs fiers du changement qu'ils produisent
- Concilier bienveillance en laissant faire, et exigence en rappelant le sens
- Se montrer exemplaire dans ses pratiques

60 actions ont été identifiées, dont 20 victoires rapides.

Enfin, le dernier chantier était consacré à l'organisation de la coopération interservices, en cas de surchauffe. Baptisé Dacodac, ce chantier ne ressort pas strictement des démarches habituelles d'amélioration continue, mais nous ne sommes pas privés "d'innover" pour construire la solution dont nous avons besoin pour faire face aux fluctuations ponctuelles de charge en décloisonnant les services.

## DES RÉSULTATS INCONTESTABLES

Les résultats des chantiers sont incontestables. La percée Instances a permis de gagner 1 200 jours de charge par an, et un gain moyen de deux jours de délai de traitement par dossier. Le chantier Dacodac a débouché sur un outil d'aide à la décision

... La percée Instances a permis de gagner 1 200 jours de charge par an, et un gain moyen de deux jours de délai de traitement par dossier...

utilisable en périodes de surcharge, indiquant la disponibilité de tel ou tel collaborateur, et fixant les moyens à travers une "charte de 10 commandements". Les deux chantiers de Management Visuel, ne permettent pas à ce jour de quantifier précisément les progrès. On sait cependant que les rituels sont tenus et que les équipes s'en félicitent. D'ailleurs, l'impact positif du Management Visuel est

en train de se faire savoir : deux nouvelles équipes, au sein du périmètre de la Direction, ont lancé la même démarche.

## AU BILAN : UNE DYNAMIQUE EST LANCÉE

Le fait que de nouveaux services soient demandeurs est une validation de fait de la démarche. Nous n'avons pas mené de révolution mais identifié une somme de petits leviers qu'on actionne avec l'assurance de résultats efficaces. La démarche a été bien acceptée dans l'environnement et bien comprise des représentants du personnel : collaborateurs

comme managers ont apprécié la méthode et l'expérience vécue. Travaillant sur la dynamique, valorisant les savoir-faire et plus prosaïquement les façons de faire, favorisant l'expression et l'écoute dans les équipes, on développe les compétences des collaborateurs, qui s'impliquent, s'intéressent à l'entreprise et à ses enjeux, dans une référence claire et ouverte qui donne de l'efficacité, un décloisonnement entre services, et une dynamique. On ose désormais parler de performance, de façon collective et assumée...



# SUPPRIMER LA PAPERASSERIE SANS FAIRE DE BOULETTE SOCIALE



## NOUS ON PEUT

**QUATERNAIRE**  
développeur de performance durable

### Nos références

#### BANQUE, MUTUELLE, ASSURANCE :

**Caisse d'Épargne** : Ile de France, Bretagne Pays de Loire, Nord France Europe, Lorraine Champagne Ardennes, Loire Centre, Loire Drôme Ardèche...

**Banque Populaire** : Alsace, Lorraine Champennes...

**Crédit Agricole** : Ile de France, Normandie Seine, Val de France, Charente Maritime Deux Sèvres, Toulouse 31, Centre Est, Anjou Maine...

**Société Générale, MMA, MAAF, MACIF, MNH...**

#### INDUSTRIES :

Arkema, Ajinomoto Foods, Groupe Bongrain, BN, Burgo Ardennes, Cristal Union, EDF, Elivia, Gascogne Papier, Kion Fenwick, Lesieur, Les Crudettes, LDC, LTR Industries, MC France, Solvay, Refresco, Socodei, Valrhona.

Changer les habitudes de vos collaborateurs pour améliorer vos résultats peut être une bonne idée, à condition qu'ils en soient convaincus. Chez Quatenaire, nous croyons qu'il n'y a pas de **performance durable** sans **bien-être**. Nous mettons en place de nouvelles façons de travailler qui s'appuient sur un **management fort**, des méthodes sur mesure et une véritable **énergie collective**. Et convaincus de notre approche, nous pouvons nous engager sur les **résultats**.

**Quatenaire, société de conseil en management depuis 1986.**

[www.quatenaire.fr](http://www.quatenaire.fr)

Contactez nous au **+33(0) 825 801 141** ou sur [quatenaire@quatenaire.fr](mailto:quatenaire@quatenaire.fr)

**PARIS** : 6 rue d'Uzes - 75002 Paris • **NANTES** : 9 rue Jules Verne - 44700 Orvault-Nantes • **LYON** : 71 Rue de la République - 69002 Lyon