

SUIVEZ LE COURANT

Le mot « processus » est devenu un mot à la mode pour les courtiers dans un marché faible pendant que l'efficacité revêt de plus en plus d'importance pour les propriétaires de bureaux de courtage. Que veut-on dire exactement quand on parle de processus, particulièrement quand il s'agit de productivité et de technologie? Et de quelle façon les courtiers peuvent-ils s'en servir à leur avantage?

Par Renee Durepos, VP, Exploitation, Technologie Keal

Actuellement, le terme « processus » est sur toutes les lèvres en gestion de courtage. En juillet, l'association *Independent Insurance Agents and Brokers of America (IIBAA)* a publié un guide des meilleures pratiques concernant le déroulement des opérations et la gestion de l'information pour les courtiers d'assurance. Récemment, au Canada, plusieurs séminaires ont exploré la façon dont les courtiers peuvent améliorer leurs processus pour être plus efficaces.

La conjoncture actuelle se prête à un tel changement. En effet, plusieurs facteurs ont contribué à ce que les propriétaires de bureau de courtage portent une grande attention aux processus, qu'on appelle parfois la gestion du déroulement des opérations. L'un de ces facteurs est la taille et la complexité croissantes des bureaux de courtage. En raison du nombre croissant d'employés, de bureaux et de succursales combiné à la hausse d'un mélange varié d'assurances des particuliers et d'assurances commerciales, l'exploitation d'un bureau de courtage est plus exigeante. Si l'on tient compte du grand nombre de compagnies d'assurance, on obtient un déroulement des opérations encore plus complexe.

À cela s'ajoute la persistance du marché faible. Les revenus de commissions diminuent. On constate également que les taux sinistres-primaires montent lentement et cela signifie également une baisse des commissions sur le bénéfice réalisé. Les courtiers doivent faire plus avec moins pour maintenir leur marge de profit. Il est difficile de concilier de tels impératifs. Et il est logique de commencer par regarder aux processus.

Le déroulement des opérations est un concept puissant, mais souvent mal interprété. En bref, on peut le décrire comme étant une définition officielle des étapes requises par un processus et l'ordre dans lequel ces étapes devraient se dérouler. Au départ, le déroulement des opérations se résume à la façon dont le travail est fait et dans quel ordre, il n'est pas question de technologie. Toutefois, la technologie permet d'automatiser autant les étapes que l'ordre des étapes du déroulement des opérations dans l'exploitation d'un bureau de courtage.

Les processus ont des objectifs variés : simplifier les tâches routinières, éliminer les erreurs et réduire les redondances, particulièrement dans la saisie de données. Toutefois, certains bureaux de courtage auraient avantage,

simplement, à passer en revue et à définir leurs processus en place. L'amélioration des processus peut rendre beaucoup plus efficaces des processus non générateurs de revenus, comme les demandes de service à la clientèle ou les modifications de police. L'analyse des processus peut aussi aider les courtiers à reconnaître les secteurs problématiques, comme les goulots d'étranglement, le travail en retard et le chevauchement des postes.

L'une des plus grosses problématiques que Technologie Keal a découvertes dans sa pratique de consultation c'est qu'un grand nombre de propriétaires de bureaux de courtage ne savent pas avec précision combien de tâches routinières sont traitées par des dizaines de leurs employés chaque jour. Certains savent comment leurs processus fonctionnent, mais leur perception est souvent faussée quant aux processus en place. Essentiellement, ils ne savent pas ce qu'ils ignorent.

Et s'ils ne savent pas comment le travail s'effectue réellement, il est difficile voire impossible de mesurer l'efficacité. Le pire, ce sont les occasions ratées d'utiliser certains outils ou technologies pour améliorer la productivité. Dans de nombreux cas, les solutions aux problèmes de processus ou aux goulots d'étranglement peuvent se trouver directement sous les yeux du propriétaire d'un bureau de courtage.

Par exemple, les propriétaires ou les gestionnaires de bureaux de courtage devraient répondre aux trois questions suivantes:

- Mesurez-vous combien de polices traite chaque représentant du service à la clientèle en moyenne?
- Vos représentants du service à la clientèle disposent-ils d'une marche à suivre quant au service ou cela est-il laissé libre à chaque personne?
- Existe-t-il, en tout temps, un carnet de commandes des dossiers des clients sur le bureau de vos représentants du service à la clientèle?

Ce ne sont pas des questions théoriques, mais plutôt des demandes pratiques qui peuvent faire la différence entre une productivité faible et une productivité au-dessus de la moyenne. L'équipe de Consultation de Keal est d'avis que les représentants du service à la clientèle pour l'assurance des particuliers devraient être en mesure de traiter un volume allant jusqu'à 2 500 polices, selon le processus choisi qui convient le mieux à l'environnement de travail. La plupart des courtiers sont incapables de mesurer la charge de travail quotidienne de leur personnel ni leur rendement général.

Pareillement, si les propriétaires demandaient à différents représentants du Service à la clientèle comment ils effectuent la même tâche, ils obtiendraient probablement toute une gamme de réponses. Souvent, la réponse se résume simplement à « parce que c'est comme ça que ça s'est toujours fait ». Le manque de cohérence dans le déroulement des opérations et l'incapacité à créer une culture du changement sont peut-être les causes les plus frappantes de

l'inefficience d'un bureau de courtage. Les symptômes sont toujours des retards dans le travail et dans le service.

Le renouvellement des processus ne se fait pas en une seule fois. Il faut commencer par passer en revue et analyser les méthodes de travail. Ce qui veut dire définir pour ainsi dire chaque étape : partant du meilleur usage qu'on peut faire d'un système de gestion de courtage (BMS) en allant jusqu'à la structure de service en place à l'intérieur du bureau de courtage. Y a-t-il des protocoles de service et des échéanciers standards pour traiter les demandes des clients? Les représentants du Service à la clientèle peuvent-ils offrir un service en temps réel et des soumissions électroniques? Fait-on une distinction entre les demandes de service pour une assurance de particuliers et une assurance commercial?

Les propriétaires de bureaux de courtage qui regardent aux processus ou à la technologie doivent être prêts à changer, et il en va de même pour le personnel. Si votre représentant du Service à la clientèle a passé les cinq dernières années à traiter des polices de la même façon, cela sera difficile de le ou la faire changer. Allez-y une étape à la fois, peut-être en prenant un processus critique chaque trimestre pour demander s'il y a une meilleure façon. Mesurez combien de temps, d'argent ou d'étapes sont nécessaires au processus dans sa forme actuelle puis mesurez de nouveau plus tard pour voir s'il y a eu des progrès.

Tandis que les courtiers maîtrisent le déroulement de leurs opérations internes, la réalité de la chaîne de distribution de l'assurance veut que plusieurs parties doivent travailler ensemble pour simplifier les processus, notamment les courtiers, les assureurs et les fournisseurs de technologie. Souvent, il n'y a personne dans un bureau de courtage qui voit à la façon dont les changements mis en place par des tiers ont une incidence sur leurs opérations.

Ce type d'examen devrait couvrir tout le cycle de vie de la police, de la soumission à la note de couverture au renouvellement. Plus précisément, les définitions des processus devraient mentionner si la technologie est utilisée avec efficacité dans des domaines comme l'interface entrée unique multicompanie (SEMCI), le téléchargement et l'intégration en temps réel avec les portails Web des compagnies d'assurance. Des changes mineurs dans des domaines comme le traitement de nouvelles affaires, les renouvellements et les avenants peuvent avoir une incidence énorme sur l'efficience avec laquelle le travail se fait réellement.

Pour citer un bon exemple d'efficience des processus, pensons à l'interaction des courtiers avec les portails des compagnies. Étant donné que les avenants, les interrogations/demandes et les réclamations, le téléchargement, les nouvelles affaires et les renouvellements sont effectués quotidiennement dans tous les bureaux de courtage, il est primordial de mesurer avec quelle efficience ces tâches sont effectuées/exécutées et quelles sont les occasions d'épargner temps ou argent/du temps ou des frais/coûts. Dans une étude américaine, on a

évalué que les courtiers qui travaillaient en temps réel à l'aide de leur système de gestion de courtage (BMS) épargnaient en moyenne grâce à leur système BMS quinze jours par année en temps de représentant du Service à la clientèle par rapport aux courtiers qui se fiaient aux portails Web des compagnies d'assurance.

Des solutions comme sigXP et nexisys de Keal offrent cette option en temps réel en permettant aux courtiers de se relier à plusieurs portails de compagnies sans avoir besoin/devoir faire de modification. L'information est insérée dans les champs appropriés du portail Web de l'assureur, tandis que chaque fichier est traité en direct à l'aide d'une seule connexion, une seule saisie et une seule interface. Les courtiers peuvent utiliser l'interface efficiente (SEMCI) pour automatiser les processus pour assurer un traitement rapide et uniforme de l'information dans le bureau. Et très bientôt, sigXP sera intégré à WARP. Ce n'est qu'un exemple parmi d'autres. Habituellement, les courtiers exécutent toutes sortes de fonctions avec leurs compagnies d'assurance simplement en raison des modèles de travail traditionnels.

Citons un autre bon exemple, cette fois dans le domaine de la gestion des documents. De nombreux courtiers utilisent l'imagerie comme moyen de remplacer les processus utilisant du papier, ce qui être profitable. Cependant, les consultants de Technologie Keal démontrent également que la numérisation et l'imagerie constantes augmentent la durée et la taille des processus des représentants du Service à la clientèle pour la base de données d'un courtier, sans avantage reconnu. Dans un cas, nous avons découvert que jusqu'à 73 pour cent de la numérisation et de l'imagerie pouvaient être éliminées.

Comment un bureau de courtage sait s'il doit regarder à ses processus et au déroulement de ses opérations? Répondez aux questions suivantes :

- Vous sentez-vous, vous-même ou vos employés, débordés (en raison des retards dans les carnets de commandes, des délais ou des erreurs)?
- Pouvez-vous décrire de quelle façon le travail se fait quotidiennement dans votre bureau?
- Vos employés utilisent-ils pleinement la technologie dans votre bureau de courtage?

Vos réponses à ces questions indiqueront dans quelle mesure vous devez regarder à vos processus pour améliorer l'efficacité et la productivité.

-FIN-