

Slide ComEx

Février 2008

Membre d'Allianz 

AGF 

CONSTAT DE L'EXISTANT

Les rapprochements des métiers entrepris en 2007 ont permis de clarifier leurs rôles et de créer plus de cohérence dans leurs interactions avec les autres unités.

- 1** n Juxtaposition récente des branches Assurance de Personnes (AP) et Assurance de Biens et Responsabilités (ABR) au sein de l'unité sans vraie synergie dégagée à ce stade entre ces branches
- 2** n Répartition de la technicité en majeur par marchés (individuel / Collective ou Particuliers / Professionnels / Entreprises) ou par réseaux et non par risques
- 3** n Mélange, au sein de l'entité Partenariats Assurance de Personnes, d'activités entrant dans le TOM (Target Operating Model) et d'activités complètement intégrées
- 4** n Une complexité et une multiplication des tâches liées à de nombreux systèmes et entités juridiques
- 4** n Une organisation des fonctions de pilotage technique et financier non homogène entre les activités AP (dispersées dans plusieurs directions) et ABR (centralisées)

FREINS A NOTRE AMBITION DE CROISSANCE RENTABLE

Une organisation ne favorisant pas :

- 1** n Une bonne répartition des charges et des process homogènes lors desancements et des évolutions de produits
- n Une mutualisation d'activités communes
- n Le déploiement de "best practice"

Ayant pour conséquence :

- 2** n Un éclatement des expertises techniques
- n Des approches techniques différentes sur des risques similaires
- n Une redondance de tâches

3 Des niveaux d'intervention et des process différents, multipliant les interlocuteurs des Partenariats AP et créant de la complexité

4 Des process et des organisations de pilotage technique et financier engendrant de la complexité et multipliant les interlocuteurs

PRINCIPES

PRINCIPALES ACTIONS RETENUES

Spécialisation

§ **Création d'entités Techniques** regroupant les compétences par technique d'appréhension des risques tant au niveau Produits qu'au niveau du Pilotage Technique

Mutualisation

§ **Création d'entités transverses** permettant l'homogénéisation et l'amélioration des méthodes de travail ainsi qu'une meilleure répartition des charges et travaillant en liaison étroite avec les entités Techniques (Contrôles des intermédiaires, Process de lancements et d'évolution produits, Contrôle de gestion)

Simplification

§ **Périmètre des Partenariats Assurance de Personnes centré sur les activités qui ne peuvent être développées dans le cadre organisationnel général de la compagnie** pour des contraintes liées au partenariat lui-même, au rythme des évolutions produits, au mode de distribution, aux systèmes d'information ou à la gestion

§ **Rationalisation par simplification des process**, réduction du nombre de sociétés juridiques et réduction du nombre de systèmes informatiques

CONSTAT DE L'EXISTANT

Positionnement de la fonction

n Les différentes réorganisations ont progressivement permis l'expression et l'action d'une fonction marketing cohérente car appuyée sur toutes ses composantes nécessaires

Transversalité

n Les premiers pas vers le TOM ont impliqué un accroissement des modes de travail en transversal qui permettent à la fonction marketing (entre autres) de contribuer plus notablement au développement du Groupe.

Complexité

n Des activités sont réparties de manière non totalement optimisée dans le contexte d'un fonctionnement en TOM (par exemple la conception des produits).

Fragmentation

n Plusieurs activités marketing sont réparties sur plusieurs équipes (par exemple les activités internet, éditions)

FREINS A NOTRE AMBITION DE CROISSANCE RENTABLE

- n La complexité peut limiter la réactivité de la fonction marketing
- n Des recoupements identifiés avec les Métiers peuvent nuire à l'efficacité des processus
- n La réactivité et la composante "time to market" sont améliorables

PRINCIPES

PRINCIPALES ACTIONS RETENUES

Consolidation et simplification de l'organisation

- § **Regroupement** des activités de communication
- § **Regroupement** des activités de stratégie Relation Client
- § **Regroupement** des activités liées à l'Offre
- § **Regroupement** des activités liées aux Initiatives Allianz
- § Simplification de la structure de management associée aux regroupements d'activités ci-dessus

Optimisation des budgets

- § **Essentiellement, optimisation des budgets** de publicité en investissant dans des campagnes tournées vers la création de trafic commercial

CONSTAT DE L'EXISTANT

L'organisation mise en place au 1er janvier 2007 a réuni la majorité des forces commerciales d'AGF et permis de créer des synergies commerciales qui portent déjà leur fruit.

Mais nous avons :

- n Des fonctions supports présentes sur beaucoup de sites avec des tailles réduites, sans nécessité de proximité géographique.
- n De nombreuses activités sont fragmentées (ex. MOA informatique).
- n Des tâches sont réalisées de façon hétérogène à cause d'une organisation géographique et non par compétence ou métier

FREINS A NOTRE AMBITION DE CROISSANCE RENTABLE

- n Des coûts de distribution non compétitifs faces aux bancassureurs et aux MSI
- n Une hétérogénéité de la qualité du service rendu aux clients et aux intermédiaires
- n Un manque de taille critique dans certains départements ne permettant pas d'assurer un service continu ni d'assurer le renouvellement des compétences

PRINCIPES

PRINCIPALES ACTIONS RETENUES

Recherche de taille critique et concentration des ressources

- § Les business models des réseaux sont inchangés, chacun garde son autonomie et ses fonctions supports
- § La présence commerciale sur le terrain pour les 4 réseaux va continuer à s'intensifier.
- § Les fonctions de support à la distribution sont optimisées et concentrées sur :
 - 4 sites pour les **Agents** (Paris et 3 DCR Paris, Bordeaux, Marseille)
 - 2 sites pour le **Courtage** (Paris, Lille)
 - 1 site pour le **Réseau Salariés Santé** (Paris)
 - 7 sites pour le **Réseau AFC** (Paris et 6 DR)
- § Les fonctions supports des réseaux sont organisés hiérarchiquement par compétence

Optimisation des processus

- § **Amélioration de certains processus critiques** (ex recrutement des collaborateurs AFC pour maximiser le taux de rétention)

Sans changement de localisation des forces commerciales

- § 24 Délégations Régionales Agents
- § 67 Délégations Commerciales AFC
- § 6 Délégations Régionales Réseau Santé
- § 6 Directions Régionales Courtage

Localisations des supports à la Distribution

- § Agents : Paris, Bordeaux, Marseille
- § AFC, Courtage et Réseau Santé : sans changement

CONSTAT DE L'EXISTANT

De nombreux efforts ont été apportés par les équipes dans les dernières années à la qualité de service et à l'efficacité de nos opérations. Cependant les attentes de nos clients ont fortement évolué en parallèle et nous sommes arrivés au bout des logiques d'optimisations court terme.

Une adaptation en profondeur est aujourd'hui nécessaire pour nous permettre de rester en cohérence avec le marché. La création de l'Unité Opérations dans le cadre du TOM nous permet de mieux nous focaliser et mettre à contribution les compétences présentes pour résoudre nos enjeux structurels :

Des activités fragmentées aussi bien géographiquement que fonctionnellement :

- n Un grand nombre d'équipes de taille variable
- n Avec un taux d'encadrement qui n'est pas homogène selon les lignes métiers

Des outils et processus hétérogènes et insuffisamment performants pour proposer une qualité de service différenciante au juste coût

Faiblesse de vue unique du client pour un meilleur traitement des demandes

FREINS A NOTRE AMBITION DE CROISSANCE RENTABLE

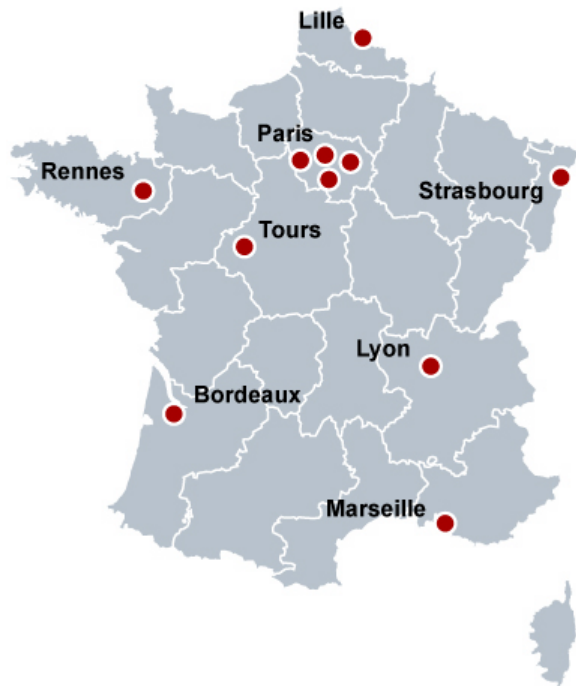
- n En dépit des efforts soutenus réalisés ces dernières années, l'écart de compétitivité reste important
- n La qualité de service délivrée reste insuffisamment différenciante au regard des attentes des clients
- n Les difficultés à lier efficacité et efficience dans les centres de gestion demeurent
- n Une fragmentation des activités qui complexifie les organisations, les processus de décision et la mise en place d'amélioration

GR « Opérations - Centres de Service Clients » **AGF**

- n Implantation géographique éparse pour les centres de gestion
- n Absence de taille critique au sein de certaines équipes

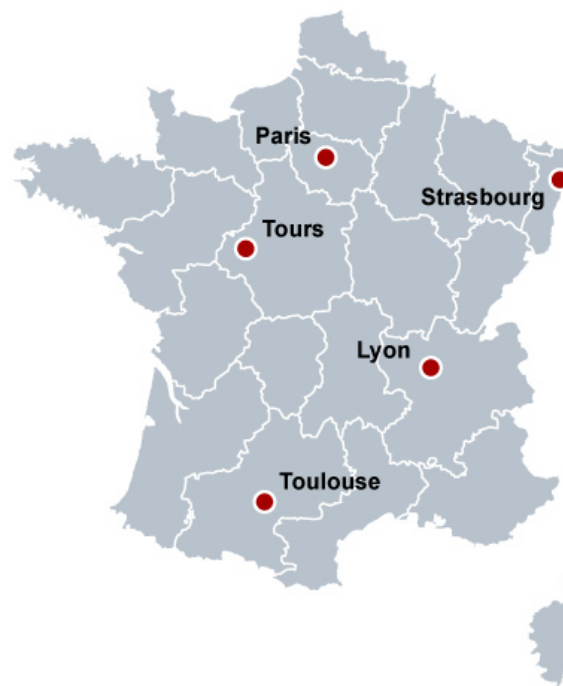
IARD

11 centres



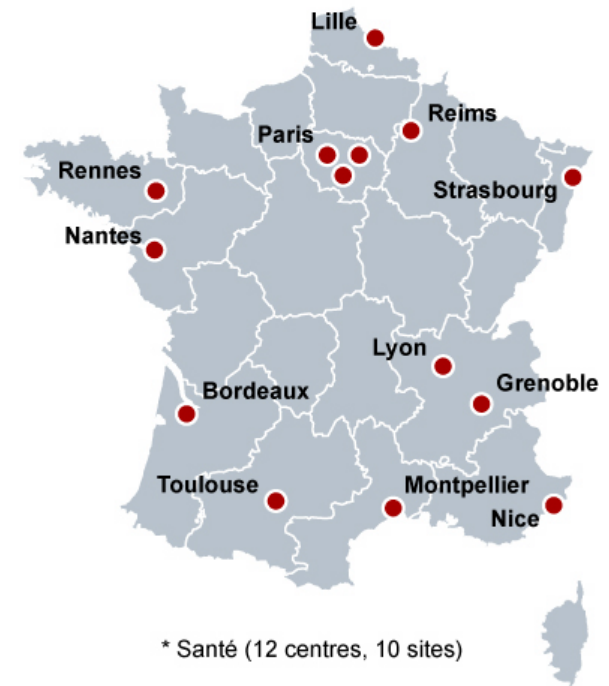
V&SF

5 centres
de 80 à 115 ETP



Santé* et collectives

17 centres
de 30 à 50 ETP



* Santé (12 centres, 10 sites)

GR « Opérations - Centres de Service Clients » **AGF**

PRINCIPES

PRINCIPALES ACTIONS RETENUES

Recherche de taille critique et concentration des ressources

Spécialisation des équipes

Recherche de complémentarité des activités par site

Optimisation et industrialisation des processus

Optimisation des outils informatiques

Schéma directeur du nombre de localisations

	Existant		Cible	
	Couverture nationale	Couverture régionale	Couverture nationale	Couverture régionale
IARD standard	1	6	2	-
IARD non standard	2	6	2	3
Indemnisation	2	8	5	-
Vie	1	4	1	3
Santé	-	10	1	2
Collectives	1	4	1	2
Monitorat	-	6	1	-



Complémentarité géographique avec les évolutions des supports à la vente

GR « Opérations - Centres de Service Clients » **AGF**

	Activités existantes	Activités cibles
Paris	Paris Intra-muros n IARD Standard, IARD Non Standard, Indemnisation, Vie, Collectives	n IARD Standard, IARD Non Standard, Indemnisation Spécialisée, Indemnisation Support, Vie, Collectives
	Charenton n IARD Standard, IARD Non Standard, Indemnisation, Monitorat	
Régions	Louis Blanc n Indemnisation, Santé, Collectives	n Santé, Collectives
	Lyon n IARD Standard, IARD Non Standard, Indemnisation, Vie, Collectives, Monitorat	n IARD Non Standard, Indemnisation Auto, Collectives
	Strasbourg n IARD Standard, IARD Non Standard, Indemnisation, Vie, Santé, Monitorat	n Vie, Santé, Monitorat
	Lille n IARD Non Standard, Indemnisation, Santé	n IARD Non Standard, Indemnisation Courtage
	Bordeaux n IARD Standard, IARD Non Standard, Indemnisation, Santé, Monitorat	n IARD Standard, IARD Non Standard, Indemnisation Corporels Légers
	Rennes n IARD Standard, IARD Non Standard, Indemnisation, Collectives, Monitorat	n Indemnisation IRD
	Tours n Indemnisation, Vie	n Vie
	Marseille n IARD Standard, IARD Non Standard, Indemnisation, Monitorat	n Santé (Presta soins Santé Individuelle et Collectives)
	Toulouse n Vie, Santé	n Supports aux activités Vie
	Nantes n Santé	n Santé
	Grenoble n Santé	n -
	Montpellier n Santé	n -
	Nice n Santé	n -
	Reims n Santé, Collectives	n -

CONSTAT DE L'EXISTANT

Malgré tous les efforts constamment réalisés sur les dernières années pour optimiser les dépenses Achat...

... des potentiels d'amélioration significatifs existent encore du fait :

- n Des écarts entre règles et usages (ex: frais de déplacement, m² par personne)
- n D'une gestion de la demande et suivi des dépenses non toujours bien maîtrisés (ex: prestations intellectuelles)
- n De la décentralisation / fragmentation de certaines dépenses (ex : voyages & séminaires)
- n De la diversité des contrats et du nombre de prestataires/fournisseurs (ex : nettoyages et sécurités, gestion de véhicule longue durée)
- n De types de dépenses non encore optimisées (ex : envois postaux vs dématérialisation, meilleur partenariat avec "la Poste" ou d'autres prestataires; coûts de l'infrastructure des réseaux Télécom)

FREINS A NOTRE AMBITION DE CROISSANCE RENTABLE

- n De hauts niveaux de frais impactant directement le niveau de compétitivité de la Compagnie
- n Des processus divers et non harmonisés entraînant une perte de d'efficacité et d'efficience pour les acteurs concernés (du demandeur à l'acheteur)
- n Un suivi des dépenses ne permettant pas toujours la pro-activité et réactivité nécessaire

PRINCIPES	PRINCIPALES ACTIONS RETENUES
Renégociation avec les fournisseurs et optimisation des spécifications	<ul style="list-style-type: none">§ Améliorer les coûts d'affranchissement et mettre La Poste en concurrence§ Nouvelles négociations avec les constructeurs automobiles et les sociétés de leasing§ Optimisation de la politique "automobile" pour instaurer des situations gagnant-gagnant avec les employés et réduire conjointement les coûts liés aux véhicules§ Dématérialiser certains flux§ Application de normes uniques pour le nettoyage / la sécurité et consolidation des fournisseurs§ Revue des frais liés aux installations (maintenance, équipement, optimisation des autres surfaces)
Amélioration de la gestion de la demande	<ul style="list-style-type: none">§ Faire respecter à 100% les règles existantes§ Promotion des meilleurs tarifs voyages et déplacements et établissement de règles claires pour l'ensemble de la société§ Promouvoir la téléconférence
Optimisation des processus d'achat	<ul style="list-style-type: none">§ Développement des compétences AchatSoutien à la politique de déplacements, et mise en œuvre à l'aide d'un outil de maîtrise des dépenses<ul style="list-style-type: none">Centralisation et réorganisation de l'ensemble des achats de services professionnels§ Centralisation des achats d'avantages et conventions

Un axe majeur : Optimiser nos dépenses



Nous recherchons avant tout à réduire nos coûts par des gains « non RH »

Initiative	Détail	Réduction du budget (en M€)
	Rationalisation du budget d'animation commerciale et de la politique de frais	7,7
	Réduction des coûts immobiliers	5
	Optimisation du budget nettoyage et sécurité	1,4
	Réduction du budget Postage	1,1
	Optimisation de la flotte de véhicules en location longue durée	1,7
	Rationalisation des achats de prestations intellectuelles (hors budget AGFI)	19
	Réduction du budget MOA sur le projet SAFIR	12
	Mutualisation, consolidation et centralisation de la formation	2,7
	Rationalisation des projets de communication interne	0,4
	Amélioration du recrutement des AFC	4
	Réduction du budget publicité	3
Réduction du budget informatique	Simplification et rationalisation des applications	2,5
	Rationalisation des approvisionnements	12,2
	Gestion de la demande	25,1
	Efficacité des organisations et mutualisation des ressources	9,4
TOTAL		107,2 M€

CONSTAT DE L'EXISTANT

Après les progrès de ces dernières années, tant en amélioration de qualité de service qu'en réduction des coûts, il reste encore des efforts à faire en capitalisant sur l'organisation mise en place fin 2007.

- n Les dépenses informatiques sont partiellement sous le contrôle des métiers
- n La priorité d'AGFI est de répondre aux exigences des métiers
- n Absence de gestion de la demande et de portefeuille de projets au niveau groupe
- n Pas d'analyse systématique de la rentabilité de projets informatiques
- n Evaluation partielle des coûts générés à terme par les exigences et besoins métiers
- n Des activités et processus fragmentés

FREINS A NOTRE AMBITION DE CROISSANCE RENTABLE

- n Des dépenses informatiques relativement élevées qui affectent le ratio combiné
- n Des investissements sous-optimaux, et parfois des investissements similaires et non coordonnés de métiers différents
- n Des systèmes difficiles à intégrer de manière transversale aux métiers (vision client, workflow, ...)
- n Une flexibilité et une réactivité dans l'adaptation de l'offre au marché qui peut être améliorée

PRINCIPES	PRINCIPALES ACTIONS RETENUES
Simplification	<ul style="list-style-type: none"> § Simplification et rationalisation des applications
Rationalisation des approvisionnements	<ul style="list-style-type: none"> § Utiliser la capacité d'achat du Groupe Allianz § Gestion plus rationnelle des approvisionnements à qualité constante § Effort de consolidation des fournisseurs pour le développement
Gestion de la demande	<ul style="list-style-type: none"> § Gestion optimisée du portefeuille de projets suivant un processus strict de gestion de la demande par catégorie et de feuilles de route pluriannuelles détaillées § Gestion par les résultats des demandes de maintenance, de support applicatif et de support technique
Efficacité et mutualisation	<ul style="list-style-type: none"> § Effort d'amélioration opérationnelle, par le biais des processus et de la productivité : Approche CMMI pour le développement et la maintenance, OPEX pour les opérations d'infrastructure. § Optimiser l'utilisation des compétences internes et diminuer l'appel aux compétences externes
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> § Capitaliser sur l'organisation mise en place fin 2007 (en particulier création de la D2D) et les actions déjà lancées (projet Compétences). § Centraliser les effectifs hors monitorat sur les sites parisiens § Concentrer sur Strasbourg les activités de monitorat centralisables § Renforcer les partenariats sur certaines activités simples

CONSTAT DE L'EXISTANT

Les efforts considérables consentis ces dernières années ont permis d'améliorer notre fonctionnement (comptabilité, pilotage, risques, ...), mais...

La fonction Finance présente encore de nombreuses faiblesses, principalement liées à son haut degré de fragmentation :

- n Un niveau élevé de flux d'échanges entre central et Unités
- n Un manque de coordination source de doublons
- n Des méthodologies hétérogènes
- n Des processus lourds et complexes
- n Un manque de réactivité et de transparence

Alors que, la mise en œuvre du TOM modifiera en profondeur la manière d'exercer cette fonction :

- n Les Unités ne seront plus des centres de profit dans le cadre de l'organisation fonctionnelle TOM
- n Le suivi de la performance sera entièrement refondu et construit autour d'indicateurs à la fois financiers et opérationnels
- n La norme de base du pilotage sera de plus en plus HB2 vs HB3 ou HB0 dans le passé

FREINS A NOTRE AMBITION DE CROISSANCE RENTABLE

- n Le manque d'efficience des fonctions Finance contribue à l'écart global de compétitivité du groupe sur son expense ratio, limitant son potentiel de croissance durable
- n Le haut degré de fragmentation de la fonction est source d'opacité, voire d'incohérences dans les données financières, pénalisant la prise de décision
- n Ce manque d'efficacité est d'autant plus pénalisant que cette période d'adaptation assortie d'un niveau d'ambition relevé, nécessite au contraire un pilotage financier très précis et délicat

PRINCIPES	PRINCIPALES ACTIONS RETENUES
Simplification de la gestion des flux d'informations	<ul style="list-style-type: none">§ Conséquences de la disparition des tâches liées à la cotation et à l'appel public à l'épargne§ Conséquences de la réduction du périmètre des activités autres qu'AGF France§ Rationaliser la demande§ Aligner les responsabilités avec la nouvelle organisation du Groupe§ Simplifier le contrôle des données financières et opérationnelles en convergeant sur un SI commun
Rationalisation des fonctions Finance et Centrales suivant les principes TOM	<ul style="list-style-type: none">§ Contrôle de gestion§ Contrôle Permanent§ Comptabilité§ Actuariat§ Trésorerie§ Juridique & Secrétariat Général§ Mise en place de liens fonctionnels forts entre les fonctions financières des Unités et la Finance Centrale
Optimisation des processus clés	<ul style="list-style-type: none">§ Contrôle de gestion§ Comptabilité : refonte du processus de clôture, suppression du pre-closing, centralisation de la comptabilité générale ...§ Contrôle : formalisation et rationalisation du processus de planification budgétaire, harmonisation des outils avec la comptabilité, centralisation du suivi des activités et du pilotage à la fonction Finance en coopération avec les Unités ...§ Contrôle permanent : conception de processus transverses clés, de méthodologies et de directives. Meilleure intégration au sein du dispositif de Contrôle Interne§ Actuariat : harmonisation des processus, modèles et outils actuariels. Mise en cohérence des contrôles§ Trésorerie : centralisation des activités et mise en place de nouveaux outils

CONSTAT DE L'EXISTANT

- n Amélioration des processus RH en cours mais à accentuer
- n Un budget de formation récurrent sous optimisé et en adéquation insuffisante avec les besoins du Groupe
- n Optimisation de certains projets de Communication Interne possible
- n Dépenses de fonctionnement insuffisamment maîtrisées
- n Compétitivité et productivité en forte progression mais encore inférieures au niveau d'ambition
- n Qualité de service rendue aux collaborateurs en forte amélioration mais des progrès sont encore nécessaires

FREINS A NOTRE AMBITION DE CROISSANCE RENTABLE

- n Surcoût et moindre qualité de service car des tâches sans valeur ajoutée perdurent, impliquant de la gestion manuelle et des délais de traitement parfois trop longs. Poursuite de l'amélioration de la qualité de service limitée du fait d'un accès difficile à l'information
- n Surcoût induit et moindre efficacité dans la gestion de la formation compte tenu d'une non optimisation du budget et des processus de gestion de la formation
- n Surcoût budgétaire et moindre lisibilité des messages du fait du nombre trop important de projets de Communication Interne menés
- n Compétitivité impactée par une occupation des locaux peu optimisée
- n Compétitivité et qualité de service bridées par les développements encore insuffisants du système informatique.
- n Accroissement de la qualité de service corrélé au besoin de développement et de formation des professionnels RH

PRINCIPES	PRINCIPALES ACTIONS RETENUES
Optimisation de l'organisation	<p>L'organisation de la DRH CI, en ligne avec les principes organisationnels du TOM, est construite autour de 3 axes :</p> <ul style="list-style-type: none">§ Un point de contact unique DRH pour chaque Unité§ Une meilleure fluidité dans les interfaces clients et une clarification des responsabilités - lignes de services§ Un renforcement du rôle des DRH sur chaque site <p>Des synergies d'activités sont encore à réaliser dans le cadre de ces principes organisationnels</p>
Rationalisation des coûts	<ul style="list-style-type: none">§ Accroissement de notre productivité en particulier au niveau de la gestion et, en cible, du nombre de collaborateurs suivis par un Responsable Ressources Humaines (1 RRH pour 300-350 collaborateurs)§ Ajustement du budget de formation récurrent et optimisation de son utilisation§ Optimisation du budget de la Communication Interne§ Optimisation de l'occupation des locaux à poursuivre
Gains en efficacité	<p>Evolution des processus et des outils RH :</p> <ul style="list-style-type: none">§ Développements informatiques importants (structures, BO, workflow)§ Investissements visant l'industrialisation des processus de gestion§ Mise à disposition d'outils de pilotage modernes§ Mise en place d'une communication simplifiée et plus pédagogique
Renforcement des compétences internes	<ul style="list-style-type: none">§ Investissement dans la poursuite du développement des compétences des professionnels de la fonction RH