



Mémoire de stage

Master 2 – Langues Etrangères Appliquées,  
Parcours Affaire Economiques Internationales

Olivia Lahens - 2018-2019

**La stratégie opérationnelle au sein d'une  
entreprise de services : la méthode Hoshin  
Kanri et le cas de la Direction Entreprise de  
Groupama d'Oc**



**Groupama**  
**D'OC**  
la vraie vie s'assure ici



# La stratégie opérationnelle au sein d'une entreprise de services : la méthode Hoshin Kanri et le cas de la Direction Entreprise de Groupama d'Oc

Je soussigné(e), Lahens Olivia

Régulièrement inscrit à l'Université Toulouse – Jean Jaurès

N° étudiant : 21302812

Année universitaire : 2018-2019

Certifie que le document joint à la présente déclaration est un travail original, que je n'ai ni recopié ni utilisé des idées ou des formulations tirées d'un ouvrage, article ou mémoire, en version imprimée ou électronique, sans mentionner précisément leur origine et que les citations intégrales sont signalées entre guillemets.

Conformément à la charte des examens de l'Université Toulouse Jean Jaurès, le non-respect de ces dispositions me rend passible de poursuites devant la commission disciplinaire.

Fait à : Toulouse

Le : 10/09/19

Signature :

# Remerciements

*“Hope is the thing with feathers  
That perches in the soul  
And sings the tune without the words  
And never stops at all. »*  
– Emily Dickinson

**Ce serait peu dire que dire que ce stage fût une expérience riche et intense en émotions, mais j’ai grandis plus que je ne pouvais l’imaginer.**

Tout d’abord, merci à Mr Lambert et Mme Colombie, pour m’avoir intégrée à leur équipe et m’avoir permise de bénéficier de leur encadrement ainsi que de leurs précieux conseils. Je les remercie pour leur réelle implication dans le développement de mes compétences ainsi que pour leur reconnaissance de mon travail.

Merci à toute l’équipe pédagogique et administrative du diplôme pour leur réactivité et leur travail de qualité. J’adresse un remerciement particulier à Mr Kechidi pour sa compréhension et son soutien, ainsi qu’à Mme Quillier pour m’avoir accordé une seconde chance et Virginie pour avoir tout fait pour faciliter mon retour. Merci à Mme Nguyen, pour m’avoir non-seulement transmis la proposition de stage mais aussi pour avoir soutenu ma candidature à celui-ci. Je lui suis aussi reconnaissante pour toute sa disponibilité, son écoute et ses conseils pour la rédaction de ce mémoire.

J’adresse un remerciement tout particulier à Valérie, qui a toujours pris le temps de m’écouter et me soutenir dans tous mon cursus universitaire. Son propre courage m’a été d’une réelle inspiration.

Je remercie aussi Julie, Manon, Amanda et Amélie, pour leur soutien et leur bonne humeur.

Le plus grand des mercis à mon compagnon qui m’a toujours relevé malgré les épreuves. Je ne serais pas arrivée jusqu’ici sans son soutien.

Je souhaite enfin remercier toutes les personnes qui ont fait du cheminement de ces 6 dernières années un parcours dont je ne peux qu’être fière.

Je dédie ce mémoire à ma sœur et à mes parents. Preuve du chemin parcouru.

Merci encore.



# Convention

Convention de stage "Étudiant" – Décembre 2018



Année universitaire : 2018 / 2019

Convention de stage entre

Nota : pour faciliter la lecture du document, les mots « stagiaire », « enseignant référent », « tuteur de stage », « représentant légal », « étudiant » sont utilisés au masculin.

<b>1. L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT OU DE FORMATION</b> Nom : Université Toulouse – Jean Jaurès Adresse : 5, allées Antonio MACHADO - 31058 Toulouse Cedex 9 Représenté par sa Présidente (signataire de la convention):  <p style="text-align: center;"><b>Emmanuelle GARNIER</b></p> Composante pédagogique : <u>LEA</u> ☎ 05 61 50 4951 Miel : <u>masters.lea-validations@univ-tlse2.fr</u> Adresse (si différente de celle de l'établissement) : ..... ..... .....	<b>2. L'ORGANISME D'ACCUEIL</b> Nom : <u>Groupama d'Occ</u> Adresse : <u>14 Rue de Vidailhan, 31130 Balma</u> ..... Représenté par (nom du signataire de la convention) : <u>Sophie (A.T.)</u> Qualité du représentant : <u>Rep. Ressources Humaines et Administration du Personnel</u> Service dans lequel le stage sera effectué : <u>Direction Entreprise</u> ☎ ..... Miel : ..... Lieu du stage (si différent de l'adresse de l'organisme) : ..... .....
---	--

**3. L'ÉTUDIANT**  
 Nom : LAHENS Prénom : Olivia Numéro étudiant : 21302812  
 Sexe : F ☒ M ☐ Né(e) le : 27 / 06 / 1995  
 Adresse : 47 rue Adolphe Coll. appt 59, bat C2  
31300 TOULOUSE  
 ☎ +33 6 35 96 21 51 miel : olivia.lahens@gmail.com  
 INTITULÉ DE LA FORMATION OU DU CURSUS SUIVI DANS L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET VOLUME HORAIRE (ANNUEL OU SEMESTRIEL) :  
Master 2 LEA Affaires Économiques Internationales

**THEME OU OBJECTIF DU STAGE :**  
Etude de Marché et Analyse du Marché Entreprise de Groupama d'Occ  
 Dates : du 16/04/19 au 27/09/19 (jj/mm/aaaa)  
 Il est organisé à raison 7 d'heures par jour X 5 jours par semaine pendant 24 semaines  
 Soit une durée totale 840 heures  
 Jours de présence effective dans l'organisme d'accueil : L ☒ Ma ☒ Me ☒ J ☒ V ☒ S ☐ D ☐  
 (joindre l'emploi du temps en annexe)  
 Répartition si présence discontinue : nombre d'heures par semaine : ..... ou nombre d'heures par jour : .....  
 Commentaires : .....

<b>ENCADREMENT DU STAGIAIRE PAR L'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT</b> Nom et prénom de l'enseignant référent : <u>Mr Med Kechidi</u> Fonction : <u>Directeur du Master</u> ☎ 05 61 50 4945 miel : <u>med.kechidi@univ-tlse2.fr</u>	<b>ENCADREMENT DU STAGIAIRE PAR L'ORGANISME D'ACCUEIL</b> Nom et prénom du tuteur de stage : <u>Mme Carine Colombie</u> Fonction : <u>Chargée de projets Entreprises et Collectivités</u> ☎ 0561995124 miel : <u>carine.colombie@groupama-oc.fr</u>
---	---

Caisse primaire d'assurance maladie à contacter en cas d'accident (lieu de domicile du stagiaire sauf exception) :  
Vittavi



#### Article 1 - Objet de la convention

La présente convention règle les rapports de l'organisme d'accueil avec l'établissement d'enseignement et le stagiaire.

#### Article 2 - Objectif du stage

Le stage correspond à une période temporaire de mise en situation en milieu professionnel au cours de laquelle l'étudiant acquiert des compétences professionnelles et met en œuvre les acquis de sa formation en vue de l'obtention d'un diplôme ou d'une certification et de favoriser son insertion professionnelle. Le stagiaire se voit confier une ou des missions conformes au projet pédagogique défini par son établissement d'enseignement et approuvées par l'organisme d'accueil.

Le programme des activités est établi en accord avec l'enseignant référent, le tuteur du stage de l'organisme d'accueil et l'étudiant.

#### ACTIVITÉS CONFÉES :

**Mission n°1 :** Dans le cadre de l'évolution de notre organisation interne, nous souhaitons réaliser une étude de marché sur territoire de Gropama d'OC et analyser notre portefeuille clients, marché des Entreprises pour :

- valider et/ou redéfinir les secteurs commerciaux et la segmentation de distribution.
- identifier les leviers de développement locaux, acteurs majeurs, syndicalisme professionnel

**Mission n°2 :** Création d'un plan de contact Emailings sur nos clients et prospects

- Concevoir des modèles d'emailings afin de mettre en œuvre des actions de communications sur clients ou prospects Entreprises selon le plan de contacts à construire.

**Mission n°3 :** Mise à jour à la nouvelle charte et conception des documents commerciaux destinés à être remis aux clients.

- exemples : création du livret d'accueil Client Entreprises, plaquettes avec l'appui de notre service communication et PAO.

#### COMPÉTENCES À ACQUÉRIR OU À DÉVELOPPER :

A compléter avec le tuteur de stage de l'organisme d'accueil en accord avec l'enseignant référent

#### Article 3 - Modalités du stage

La durée hebdomadaire de présence du stagiaire dans l'organisme d'accueil sera de 35 heures sur la base d'un temps complet/ temps partiel (rayer la mention inutile).

Si le stagiaire doit être présent dans l'organisme d'accueil la nuit, le dimanche ou un jour férié, préciser les cas particuliers :

A compléter avec le tuteur de stage de l'organisme d'accueil

Si le stagiaire doit effectuer un ou des déplacements, préciser le(s) lieu(x) et les modalités de transport :

A compléter avec le tuteur de stage de l'organisme d'accueil

#### Article 4 - Accueil et encadrement du stagiaire

Le stagiaire est suivi par l'enseignant référent désigné dans la présente convention ainsi que par le service de l'établissement en charge des stages. Le tuteur de stage désigné par l'organisme d'accueil dans la présente convention est chargé d'assurer le suivi du stagiaire et d'optimiser les conditions de réalisation du stage conformément aux stipulations pédagogiques définies.

Le stagiaire est autorisé à revenir dans son établissement d'enseignement pendant la durée du stage pour y suivre des cours demandés explicitement par le programme, ou pour participer à des réunions ; les dates sont portées à la connaissance de l'organisme d'accueil par l'établissement.

L'organisme d'accueil peut autoriser le stagiaire à se déplacer.

Toute difficulté survenue dans la réalisation et le déroulement du stage, qu'elle soit constatée par le stagiaire ou par le tuteur de stage, doit être portée à la connaissance de l'enseignant-référent et de l'établissement d'enseignement afin d'être résolue au plus vite.

MODALITÉS D'ENCADREMENT (visites, rendez-vous téléphoniques, etc.)

Encadrement du stage par Mme Nguyen.

#### Article 5 - Gratification - Avantages

En France, lorsque la durée du stage est supérieure à deux mois de présence effective (correspondant à plus de 308 heures), consécutifs ou non, celui-ci fait obligatoirement l'objet d'une gratification, sauf en cas de règles particulières applicables dans certaines collectivités d'outre-mer françaises et pour les stages relevant de l'article L4381-1 du Code de la santé publique.

Le montant horaire de la gratification est fixé à 15 % du plafond horaire de la sécurité sociale défini en application de l'article L241-3 du Code de la Sécurité sociale. Une convention de branche ou un accord professionnel peut définir un montant supérieur à ce taux.

La gratification due par un organisme de droit public ne peut être cumulée avec une rémunération versée par ce même organisme au cours de la période concernée.

La gratification est due sans préjudice du remboursement des frais engagés par le stagiaire pour effectuer son stage et des avantages offerts, le cas échéant, pour la restauration, l'hébergement et le transport.

L'organisme peut décider de verser une gratification pour les stages dont la durée est inférieure ou égale à deux mois.

En cas de suspension ou de résiliation de la présente convention, le montant de la gratification due au stagiaire est proratisé en fonction de la durée du stage effectué.

La durée donnant droit à gratification s'apprécie compte tenu de la présente convention et de ses avenants éventuels, ainsi que du nombre de jours de présence effective du stagiaire dans l'organisme.

LE MONTANT DE LA GRATIFICATION est fixé à : 375 €

Par heure / jour / mois (rayer les mentions inutiles)



**Article 5 bis - Accès aux droits des salariés - Avantages** (organisme de droit privé en France sauf en cas de règles particulières applicables dans certaines collectivités d'outre-mer françaises) :

Le stagiaire bénéficie des protections et droits mentionnés aux articles L.1121-1, L.1152-1 et L.1153-1 du Code du travail, dans les mêmes conditions que les salariés.

Le stagiaire a accès au restaurant d'entreprise ou aux titres-restaurants prévus à l'article L.3262-1 du Code du travail, dans les mêmes conditions que les salariés de l'organisme d'accueil. Il bénéficie également de la prise en charge des frais de transport prévue à l'article L. 3261-2 du même code.

Le stagiaire accède aux activités sociales et culturelles mentionnées à l'article L.2323-83 du Code du travail dans les mêmes conditions que les salariés.

AUTRES AVANTAGES ACCORDÉS :

**Article 5ter - Accès aux droits des agents - Avantages** (Organisme de droit public en France sauf en cas de règles particulières applicables dans certaines collectivités d'outre-mer françaises) :

Les trajets effectués par le stagiaire d'un organisme de droit public entre leur domicile et leur lieu de stage sont pris en charge dans les conditions fixées par le décret n° 2010-676 du 21 juin 2010 instituant une prise en charge partielle du prix des titres d'abonnement correspondant aux déplacements effectués par les agents publics entre leur résidence habituelle et leur lieu de travail.

Le stagiaire accueilli dans un organisme de droit public et qui effectue une mission dans ce cadre bénéficie de la prise en charge de ses frais de déplacement temporaire selon la réglementation en vigueur.

Est considéré comme sa résidence administrative le lieu du stage indiqué dans la présente convention.

AUTRES AVANTAGES ACCORDÉS :

#### Article 6 - Régime de protection sociale

Pendant la durée du stage, le stagiaire reste affilié à son régime de Sécurité sociale antérieur.

Les stages effectués à l'étranger sont signalés préalablement au départ du stagiaire à la Sécurité sociale lorsque celle-ci le demande.

Pour les stages à l'étranger, les dispositions suivantes sont applicables sous réserve de conformité avec la législation du pays d'accueil et de celle régissant le type d'organisme d'accueil.

##### 6.1 - Gratification d'un montant maximum de 15 % du plafond horaire de la sécurité sociale :

La gratification n'est pas soumise à cotisation sociale.

Le stagiaire bénéficie de la législation sur les accidents de travail au titre du régime étudiant de l'article L. 412-8 2° du Code de la Sécurité sociale. En cas d'accident survenant au stagiaire soit au cours d'activités dans l'organisme, soit au cours du trajet, soit sur les lieux rendus utiles pour les besoins du stage et pour les étudiants en médecine, en chirurgie dentaire ou en pharmacie qui n'ont pas un statut hospitalier pendant le stage effectué dans les conditions prévues au b du 2° de l'article L. 418-2, l'organisme d'accueil envoie la déclaration à la Caisse primaire d'assurance maladie ou la caisse compétente (voir adresse en page 1) en mentionnant l'établissement d'enseignement comme employeur, avec copie à l'établissement d'enseignement.

##### 6.2 - Gratification supérieure à 15 % du plafond horaire de la Sécurité sociale:

Les cotisations sociales sont calculées sur le différentiel entre le montant de la gratification et 15 % du plafond horaire de la Sécurité sociale.

L'étudiant bénéficie de la couverture légale en application des dispositions des articles L. 411-1 et suivants du code de la Sécurité sociale. En cas d'accident survenant au stagiaire soit au cours des activités dans

##### (6.2 - Suite)

l'organisme, soit au cours du trajet, soit sur des lieux rendus utiles pour les besoins de son stage, l'organisme d'accueil effectue toutes les démarches nécessaires auprès de la Caisse primaire d'assurance maladie et informe l'établissement dans les meilleurs délais.

#### 6.3 - Protection maladie du/de la stagiaire à l'étranger

##### 1) Protection issue du régime étudiant français

- pour les stages au sein de l'Espace économique européen (EEE)

effectués par des ressortissants d'un État de l'Union européenne, ou de la Norvège, de l'Islande, du Liechtenstein ou de la Suisse, ou encore de tout autre État (dans ce dernier cas, cette disposition n'est pas applicable pour un stage au Danemark, Norvège, Islande, Liechtenstein ou Suisse), l'étudiant doit demander la Carte européenne d'assurance maladie (CEAM).

- pour les stages effectués au Québec par les étudiant(e)s de nationalité française, l'étudiant doit demander le formulaire SE401Q (104 pour les stages en entreprises, 106 pour les stages en université) ;

- dans tous les autres cas les étudiants qui engagent des frais de santé peuvent être remboursés auprès de la mutuelle qui leur tient lieu de Caisse de Sécurité sociale étudiante, au retour et sur présentation des justificatifs : le remboursement s'effectue alors sur la base des tarifs de soins français. Des écarts importants peuvent exister entre les frais engagés et les tarifs français base du remboursement. Il est donc fortement conseillé aux étudiants de souscrire une assurance Maladie complémentaire spécifique, valable pour le pays et la durée du stage, auprès de l'organisme d'assurance de son choix (mutuelle étudiante, mutuelle des parents, compagnie privée ad hoc...) ou, éventuellement et après vérification de l'étendue des garanties proposées, auprès de l'organisme d'accueil si celui-ci fournit au stagiaire une couverture maladie en vertu du droit local (voir 2° ci-dessous).

##### 2) Protection sociale issue de l'organisme d'accueil

En cochant la case appropriée, l'organisme d'accueil indique ci-après s'il fournit une protection maladie au stagiaire, en vertu du droit local :

☐ OUI : cette protection s'ajoute au maintien, à l'étranger, des droits issus du droit français.

☐ NON : la protection découle alors exclusivement du maintien, à l'étranger, des droits issus du régime français étudiant).

Si aucune case n'est cochée, le 6.3 – 1 s'applique.

#### 6.4 - Protection accident du travail du stagiaire à l'étranger

1) Pour pouvoir bénéficier de la législation française sur la couverture accident de travail, le présent stage doit :

- être d'une durée au plus égale à 6 mois, prolongations incluses ;
- ne donner lieu à aucune rémunération susceptible d'ouvrir des droits à une protection accident de travail dans le pays d'accueil ; une indemnité ou gratification est admise dans la limite de 15 % du plafond horaire de la sécurité sociale (cf. point 5), et sous réserve de l'accord de la Caisse primaire d'assurance maladie sur la demande de maintien de droit ;
- se dérouler exclusivement dans l'organisme signataire de la présente convention ;
- se dérouler exclusivement dans le pays d'accueil étranger cité.

Lorsque ces conditions ne sont pas remplies, l'organisme d'accueil s'engage à cotiser pour la protection du stagiaire et à faire les déclarations nécessaires en cas d'accident de travail.

2) La déclaration des accidents de travail incombe à l'établissement d'enseignement qui doit en être informé par l'organisme d'accueil par écrit dans un délai de 48 heures.

##### 3) La couverture concerne les accidents survenus :

- dans l'enceinte du lieu du stage et aux heures du stage ;
- sur le trajet aller-retour habituel entre la résidence du stagiaire sur le Territoire étranger et le lieu du stage ;
- dans le cadre d'une mission confiée par l'organisme d'accueil du stagiaire et obligatoirement par ordre de mission ;
- lors du premier trajet pour se rendre depuis son domicile sur le lieu de sa résidence durant le stage (déplacement à la date du début du stage) ;
- lors du dernier trajet de retour depuis sa résidence durant le stage à son domicile personnel.

4) Pour le cas où l'une seule des conditions prévues au point 6.4-1/ n'est pas remplie, l'organisme d'accueil s'engage à couvrir le/la stagiaire contre le risque d'accident de travail, de trajet et les maladies professionnelles et à en assurer toutes les déclarations nécessaires.



## (6.4 - Suite)

## 5) Dans tous les cas :

- si l'étudiant est victime d'un accident de travail durant le stage, l'organisme d'accueil doit impérativement signaler immédiatement cet accident à l'établissement d'enseignement ;
- si l'étudiant remplit des missions limitées en-dehors de l'organisme d'accueil ou en-dehors du pays du stage, l'organisme d'accueil doit prendre toutes les dispositions nécessaires pour lui fournir les assurances appropriées.

**Article 7 - Responsabilité et assurance**

L'organisme d'accueil et le stagiaire déclarent être garantis au titre de la responsabilité civile.

Pour les stages à l'étranger ou outre-mer, le stagiaire s'engage à souscrire un contrat d'assistance (rapatriement sanitaire, assistance juridique...) et un contrat d'assurance individuel accident.

Lorsque l'organisme d'accueil met un véhicule à la disposition du stagiaire, il lui incombe de vérifier préalablement que la police d'assurance du véhicule couvre son utilisation par un étudiant.

Lorsque dans le cadre de son stage, l'étudiant utilise son propre véhicule ou un véhicule prêté par un tiers, il déclare expressément à l'assureur dudit véhicule et, le cas échéant, s'acquiesce de la prime y afférente.

**Article 8 - Discipline et conduite à tenir**

Le stagiaire est soumis à la discipline et aux clauses du règlement intérieur qui lui sont applicables et qui sont portées à sa connaissance avant le début du stage, notamment en ce qui concerne les horaires et les règles d'hygiène et de sécurité en vigueur dans l'organisme d'accueil.

Toute sanction disciplinaire ne peut être décidée que par l'établissement d'enseignement. Dans ce cas, l'organisme d'accueil informe l'enseignant référent et l'établissement des manquements et fournit éventuellement les éléments constitutifs.

En cas de manquement particulièrement grave à la discipline, l'organisme d'accueil se réserve le droit de mettre fin au stage tout en respectant les dispositions fixées à l'article 9 de la présente convention.

**Article 9 - Congés - Interruption du stage**

En France (sauf en cas de règles particulières applicables dans certaines collectivités d'outre-mer françaises ou dans les organismes de droit public), en cas de grossesse, de paternité ou d'adoption, le stagiaire bénéficie de congés et d'autorisations d'absence d'une durée équivalente à celle prévues pour les salariés aux articles L.1225-16 à L.1225-28, L.1225-35, L.1225-37, L.1225-46 du Code du travail.

Pour les stages dont la durée est supérieure à deux mois et dans la limite de la durée maximale de 6 mois, des congés ou autorisations d'absence sont possibles.

NOMBRE DE JOURS DE CONGÉS AUTORISÉS / ou modalités des congés et autorisations d'absence durant le stage

Pour toute autre interruption temporaire du stage (maladie, absence injustifiée...) l'organisme d'accueil avertit l'établissement d'enseignement par courrier.

Toute interruption du stage, est signalée aux autres parties signataires de la convention et à l'enseignant référent. Une modalité de validation est mise en place le cas échéant par l'établissement. En cas d'accord des parties à la convention, un report de la fin du stage est possible afin de permettre la réalisation de la durée totale du stage prévue initialement. Ce report fera l'objet d'un avenant à la convention de stage.

Un avenant à la convention pourra être établi en cas de prolongation du stage sur demande conjointe de l'organisme d'accueil et du stagiaire, dans le respect de la durée maximale du stage fixée par la loi (6 mois).

En cas de volonté d'une des trois parties (organisme d'accueil, stagiaire, établissement d'enseignement) d'arrêter le stage, celle-ci doit immédiatement en informer les deux autres parties par écrit. Les raisons invoquées seront examinées en étroite concertation. La décision définitive d'arrêt du stage ne sera prise qu'à l'issue de cette phase de concertation.

**Article 10 - Devoir de réserve et confidentialité**

Le devoir de réserve est de rigueur absolue et apprécié par l'organisme d'accueil compte-tenu de ses spécificités. Le stagiaire prend donc l'engagement de n'utiliser en aucun cas les informations recueillies ou obtenues par eux pour en faire publication, communication à des tiers sans accord préalable de l'organisme d'accueil, y compris le rapport de stage. Cet engagement vaut non seulement pour la durée du stage mais également après son expiration. Le stagiaire s'engage à ne conserver, emporter, ou prendre copie d'aucun document ou logiciel, de quelque nature que ce soit, appartenant à l'organisme d'accueil, sauf accord de ce dernier.

Dans le cadre de la confidentialité des informations contenues dans le rapport de stage, l'organisme d'accueil peut demander une restriction de la diffusion du rapport, voire le retrait de certains éléments confidentiels.

Les personnes amenées à prendre connaissance des informations confidentielles du rapport sont tenues par le secret professionnel à ne pas les utiliser et/ou les divulguer.

**Article 11 - Propriété intellectuelle**

Conformément au Code de la propriété intellectuelle, dans le cas où les activités du stagiaire donnent lieu à la création d'une œuvre protégée par le droit d'auteur ou la propriété industrielle (y compris un logiciel), si l'organisme d'accueil souhaite l'utiliser et que le stagiaire en est d'accord, un contrat devra être signé entre le stagiaire (auteur) et l'organisme d'accueil. Le contrat devra alors notamment préciser l'étendue des droits cédés, l'éventuelle exclusivité, la destination, les supports utilisés et la durée de la cession, ainsi que, le cas échéant, le montant de la rémunération due au stagiaire au titre de la cession. Cette clause s'applique quel que soit le statut de l'organisme d'accueil.

**Article 12 - Fin de stage - Rapport - Évaluation**

1) Attestation de stage : à l'issue du stage, l'organisme d'accueil délivre une attestation dont le modèle figure en annexe, mentionnant au minimum la durée effective du stage et, le cas échéant, le montant de la gratification perçue. Le stagiaire devra produire cette attestation à l'appui de sa demande éventuelle d'ouverture de droits au régime général d'assurance vieillesse prévue à l'art. L.351-17 du Code de la Sécurité sociale ;

2) Qualité du stage : à l'issue du stage, les parties à la présente convention sont invitées à formuler une appréciation sur la qualité du stage.

Le stagiaire transmet au service compétent de l'établissement d'enseignement un document dans lequel il évalue la qualité de l'accueil dont il a bénéficié au sein de l'organisme d'accueil. Ce document n'est pas pris en compte dans son évaluation ou dans l'obtention du diplôme ou de la certification.

3) Évaluation de l'activité du stagiaire : à l'issue du stage, l'organisme d'accueil renseigne une fiche d'évaluation de l'activité du stagiaire qu'il retourne à l'enseignant référent (ou préciser si fiche annexe ou modalités d'évaluation préalablement définies en accord avec l'enseignant référent)

4) Modalités d'évaluation pédagogiques : le stagiaire devra préciser la nature du travail à fournir, (rapport, etc...) éventuellement en joignant une annexe :

Mémoire et soutenance de mémoire de stage

NOMBRE D'ECTS (le cas échéant) :



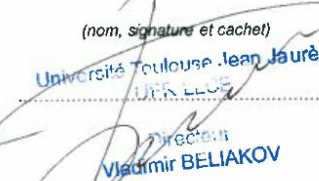
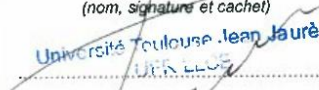

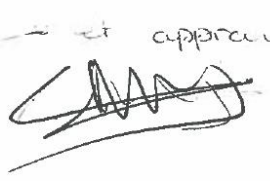
27

5) Le tuteur de l'organisme d'accueil ou tout membre de l'organisme d'accueil appelé à se rendre dans l'établissement d'enseignement dans le cadre de la préparation, du déroulement et de la validation du stage ne peut prétendre à une quelconque prise en charge ou indemnisation de la part de l'établissement d'enseignement.

**Article 13 - Droit applicable - Tribunaux compétents**

La présente convention est régie exclusivement par le droit français.

Tout litige non résolu par voie amiable sera soumis à la compétence de la juridiction française compétente.

L'ORGANISME D'ACCUEIL	L'UNIVERSITÉ TOULOUSE - JEAN JAURES	L'ETUDIANT-E
A. <u>Baloma</u> le <u>11/04/19</u>	A. <u>Toulouse</u> le <u>12/4/19</u>	A. <u>Toulouse</u> le <u>11/04/19</u>
Le/La Responsable de l'Organisme d'accueil (nom, signature et cachet)	La Présidente de l'Université ou par délégation, (nom, signature et cachet)	L'Étudiant-e stagiaire (nom et signature)
  <b>Groupama</b> Groupama d'Oc Direction Ressources Humaines 14 Rue Virgile, BP 93105 31131 BALMA Cedex N° Cristal 0 969 320 319 - Fax 05 61 99 46 53 (nom et signature)	  Université Toulouse Jean Jaurès UFR LESC Directeur Vladimir BELIAKOV L'enseignant-e référent-e (nom et signature) 	LAHENS Olivia 

Fiches à annexer à la convention :

- ☐ Attestation de stage
- ☐ Fiche stage à l'étranger (pour informations sécurité sociale voir site [cleiss.fr](http://cleiss.fr), pour fiches pays voir site [diplomatie.gouv.fr](http://diplomatie.gouv.fr))
- ☐ Autres annexes : .....

Pièces justificatives à fournir :

- ☐ Copie de la carte étudiant
- ☐ Attestation d'assurance responsabilité civile
- ☐ Attestation de la Sécurité Sociale en cours de validité pour la période de stage
- ☐ Attestation de garantie rapatriement, peut s'avérer nécessaire lorsque le lieu de stage est éloigné du domicile principal du stagiaire (facultative)

Pour les stages à l'étranger produire également :

- ☐ Attestation d'assurance individuelle accident (pour les stages à l'étranger ou dans les DOM-TOM)
- ☐ Attestation de garantie rapatriement, obligatoire pour tout stage réalisé dans un pays étranger ou dans les DOM-TOM
- ☐ Attestation garantissant le risque accident du travail/maladies professionnelles pour les étudiants de nationalité française réalisant un stage rémunéré à un taux supérieur à 3,75€ de l'heure. L'étudiant contracte cette garantie auprès d'une assurance privée ou auprès de la Caisse des Français à l'Étranger.



# Fiche d'évaluation

## FICHE D'ÉVALUATION DU STAGIAIRE PAR L'ENTREPRISE

(Assessment of training period)

NOM ET PRENOM DU STAGIAIRE :

LAHENS Olivia

NOM ET ADRESSE DE L'ENTREPRISE :

Groupama d'Oc - 14 rue de Vidailhan

Code Postal: 31130 Ville: Balma



NOM DU RESPONSABLE DU STAGIAIRE :

Mme Colombe Casane



05 - 61 - 99 - 51 - 24

Le responsable ci-dessus désigné atteste que le stage a bien eu lieu du 16/09 au 27/10/09

Nature du stage et tâches effectuées par le stagiaire :

Rédaction de la stratégie de distribution

(Tasks performed by trainee)

Identification des besoins de développement locaux

Définition stratégie parcours client et communication

 en lien  
avec  
la reorga-  
nisation  
de la  
distribution

APPRECIATION PORTÉE SUR LE STAGIAIRE :

(Assessment of trainee's behaviour and work)

- Comportement professionnel (qualité du travail fourni, autonomie, prise de responsabilité) : Olivia a su faire preuve d'une grande autonomie dans les missions confiées. Tous les travaux de préparation et d'analyse ont été réalisés en respectant parfaitement les consignes et délais.
- Comportement personnel (intégration dans l'équipe de travail, motivation...) : Olivia est très volontaire et positive et a donc su s'intégrer sans difficulté dans l'équipe dans un contexte difficile de reorganisation.
- Appréciation générale : Excellent stage, mission à la hauteur de nos attentes.
- Domaines dans lesquels le stagiaire pourrait améliorer ses performances : Améliorer les supports de présentation au la forme.

Date :

10/09/19

Cachet de l'Entreprise  
(Seal of firm)

Signature du responsable de stage.

(Signature of person in charge of trainee)



**Groupama**  
Groupama d'Oc  
Direction Assurance  
14 Rue Vidailhan - CS 93105  
31130 BALMA Cedex

## Olivia THOMPSON LAHENS

### Stratégie et Gestion de Projets

Bilingue Anglais-Français, double nationalité Franco-Britannique

#### Expériences professionnelles

**Assistante chef de projet marché Entreprises** **GROUPAMA D'OC** Toulouse /  
D'avril 2019 à octobre 2019

Définir et mettre en œuvre une nouvelle stratégie de distribution  
Définir une stratégie de communication externe  
Identifier les leviers de développement locaux (partenariats potentiels)  
Gestion de projet

**Consultante en stratégie de développement - Ecosystème Digital d'Occitanie**  
(mission tuteurée) **THALES ALENIA SPACE FRANCE** Toulouse / D'octobre  
2018 à mars 2019

Identifier les acteurs, formations et événements de l'écosystème digital de la  
Région Occitanie (600+)  
Identifier les interactions pertinentes (400+)  
Réaliser des recommandations stratégiques (partenariats)

**Stage Chargée de Mission International** **CHAMBRE DE COMMERCE ET**  
**D'INDUSTRIE de Montauban et du Tarn-et-Garonne** Montauban, France /  
D'avril 2018 à août 2018

Réaliser une cartographie des entreprises allant à l'international  
Organiser plusieurs événements de découverte des opportunités d'export

**Stage DAREIC - Délégation Académique aux Relations Européennes et**  
**Internationales et à la Coopération** Nice, France / De juin 2017 à juillet 2017

Evaluer des dossiers de réponse à un appel à projet  
Participer à la rédaction de dossiers de montage de consortiums  
Réaliser une vidéo pour les 30 ans du programme Erasmus+  
Participer à un événement de communication sur l'année France-Colombie

#### Diplômes et Formations

**Master Langues Etrangères Appliquées Affaires Economiques**  
**Internationales** **Université Toulouse II** Toulouse, France / De septembre 2017  
à septembre 2019

**Séjour Erasmus** **Universidad Autonoma de Madrid** Madrid, Espagne / De  
septembre 2016 à juin 2017

**Licence Langues Etrangères Appliquées** **Université Toulouse II** Toulouse,  
France / De septembre 2014 à juin 2017

#### Expériences associatives

**Membre équipe réseautage** **Take Off** Toulouse / Depuis septembre 2018  
Définir et mettre en place une stratégie de développement d'un réseau  
d'Alumni de la formation LEA

**Membre** **English F.O.Y.E.R** Université Toulouse II / De septembre 2014 à  
septembre 2018



✉ olivia.lahens@gmail.com

🌐 [www.linkedin.com/in/la-hensolivia](https://www.linkedin.com/in/la-hensolivia)

📄 Permis B

🚗 Véhicule personnel

☎ +33 6 35 96 21 51

#### Informatique

Open Office, Libre Office,  
Word, Powerpoint, Excel,  
Outlook

#### Langues

Anglais

Langue maternelle

Français

Langue maternelle

Espagnol

Niveau professionnel

#### Voyages

Royaume-Uni, Espagne,  
Belgique, Portugal, Italie,  
Hongrie

#### Centres d'intérêt

Histoire de l'Europe et  
Romans historiques

Randonnée

Cuisine et pâtisserie

Olivia Lahens  
47 rue Adolphe Coll  
31300 Toulouse  
+33 6 35 96 21 51  
[olivia.lahens@gmail.com](mailto:olivia.lahens@gmail.com)

A Toulouse, le 05/04/19

**Objet :** Candidature pour un stage Développement Marché Entreprises

Madame Colombie,

Etudiante en Master Langues Etrangères Appliquées à la **stratégie de développement et la gestion de projets** je me permets de vous soumettre ma candidature pour un stage d'une durée de **6 mois, débutant dès que possible**.

Dans le cadre de ce cursus, j'ai suivi plusieurs cours portant sur la **stratégie marketing et de communication**, ainsi que la **gestion de projet**.

Dans le cadre de mon stage au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Tarn-et-Garonne, j'ai réalisé une **cartographie des entreprises allant à l'international**. J'ai moi-même conçu le **questionnaire envoyé aux entreprises** ainsi que les différents emails et défini les étapes de la **campagne d'emailing**.

Durant une mission tuteurée réalisée en équipe, j'ai **cartographié et analysé l'écosystème digital de la région Occitanie**, afin d'identifier les **secteurs à fort potentiel** ainsi que les **acteurs clés** de cet écosystème. Mon équipe et moi avons ensuite émis des **recommandations** à notre donneur d'ordres concernant son écosystème et sa position au sein de celui-ci.

J'ai aussi été bénévole au sein de l'équipe « Réseautage » de l'Association Take Off LEA Alumni . J'ai participé à la **refonte de la communication de l'association**, rédigé divers mails et géré la **campagne d'emailing** pour une collecte de fonds.

Polyvalente, j'apprécie le travail **au contact de la clientèle et des partenaires**, mais aussi le travail de **recherche et d'analyse**. Mes précédents employeurs ont souligné mes compétences de **reporting**, ma **proactivité** ainsi que mon **autonomie**.

Je me permets de vous joindre mon CV et reste à votre disposition pour toute information complémentaire. Je me réjouirais de vous rencontrer afin de vous expliquer en détail la nature de mes motivations.

Respectueusement,

Olivia Lahens





# Sommaire

La stratégie .....	11
La méthode Hoshin Kanri .....	18
Etude de cas : le service DEC de Groupama d'Oc.....	21
Le groupe Groupama.....	26
A. Stratégie corporate.....	28
B. La stratégie du Groupe .....	36
C. Groupama d'Oc.....	41
D. Comparaison de la stratégie mise en place et la théorie Hoshin Kanri .....	51
Conclusion du mémoire: .....	53
Annexes .....	64



## Synthèse anglais

For the final 6-month internship of my Applied Foreign Languages Master's degree specialised in International Economic Affairs, I joined the 'Direction Entreprise et Collectivité' of Groupama d'Oc, local regional agency of Groupama.

Groupama is a century old insurance company. The group's clients are mostly rural companies and individuals as well as Local Governments and agricultural businesses. However, the group is also trying –with some difficulty- to attract urban individuals and larger companies.

I joined the company from April to September 2019. My tutor, Mrs Colombie, is the Project Manager for the team dedicated to the market segment of companies of 10 or more employees within the 14 departments of southern France allocated to Groupama d'Oc. The team itself is composed of a total of X people. The department is also in charge of managing the insurance contracts and covering the costs of occurring damages. Unfortunately, the department has been having difficulties for several years when it comes to maintaining or developing its market share.

I worked at defining and implementing a series of operational strategies: a distribution strategy, a communication strategy, a human resources strategy and a customer experience strategy.

All these strategies were developed with the aim of improving the position of Groupama d'Oc on the 'Entreprise' market by reorganising the sales force network on the field, but also of achieving the strategic priorities defined by the company headquarters in Paris. The first steps of the defined strategies will be implemented as of November 2019.

During this internship, worked both with my tutor, within a team and independently. I experience first-hand the reality and specificity of strategy implementation within the service sector. I also worked with several (or leave discovered here and use saw to replace the next one) methods used in operational strategy, one of which, Hoshin Kanri, is the key theoretical subject of my memoir. I thus discovered that the operational strategy consists in developing a series of more specific strategies according to the each of the company's functions or departments. It was also the opportunity for me to discover a new sector and the professional reality of working for a large, international company.

In the course of this internship, I was able to use skills and knowledge acquired during courses such as Project Management, Management, Strategy Development, Marketing as well Communication and Human Resources courses, to which must be added all of the Computer

Science courses followed in 'Licence'. One of my main tasks was also one of those of my tutored assignment: as a result, all of the skills developed during this mission, be it data research, collection and analysis, as well as making strategic recommendations, answering extensive requirement sheets and teamwork, came to use.

Unfortunately, I did not have the opportunity to use my language skills in this internship. However, I have used several skills acquired during English and Spanish classes in the course of my degree such as presenting one's arguments with facts in order to be able to support them and discuss them in a debate, or in the course of negotiations. Another skill put to use during the course of this internship was to always make sure to have a 360° view of a subject and to be able to understand the communication, vision and work culture of the person in front of me. I also applied the negotiation and oral presentation skills acquired in our language courses, especially when it came to reporting, preparing presentations and any form of communication on my work and the overall strategy's progress.

Several other skills came into use such as teamwork skills, reporting skills, time management and social skills. It was also important for me to be able to think outside of the box, as well as to rapidly adapt to a changing environment.

I have noticed, throughout the internship, real and visible progress when it came for me to take the initiative, make decisions, and make sometimes disruptive suggestions regarding the strategy and its implementation.

Personally as well as professionally, it is incredibly gratifying to see one's theory being confronted to the reality of the field. It also adds its load of pressure and satisfaction to know that one's strategy, if successful, will be applied on a national scale. I also am very proud to have worked on something involving so many people and to know that my work was truly beneficial: without my input, this strategy and its implementation could have gone in a completely different direction. However, I was able, from the very first, to bring my own, sometimes subversive, ideas to the table, and I am still amazed at how many are actually key parts of the strategy today.

I faced some difficulties related mainly to my lack of understanding and knowledge of the insurance sector: there was a lot to grasp from the very start as I worked on the strategy from day one, to which must be added the fact that the insurance sector is quite technical and regulated. Nevertheless, I managed to overcome these difficulties by doing research on the sector but also thanks to the support, understanding and knowledge transmission skills of my

tutor as well as the Head of the team and of all its members, who always took the time to explain technical elements. As time went by, I was able to work independently, understand and overcome hurdles related to the strategy by myself and make more and more decisions or suggestions.

However, the main difficulty I faced in my tasks was managing the human factor of my work: strategic decisions have a concrete impact on the people working in a company, and can change their working conditions or even their position within said company. Some decisions were both very hard to make and to announce to those concerned. I have yet to find my own personal balance between empathy, personal relationships, values and professional responsibilities. I believe this will take a lot of time and experience to achieve.

The aim of this internship was to put into practice the skills I acquired throughout my degree as well as during my previous internships. In fact, it went well beyond that by allowing me to discover elements and theories related to strategy which we had not seen in class. It was a real pleasure to work with this team, and I quickly felt fully involved in the process. It was truly gratifying to see noticeable progress in my academic skills as they were confronted and complemented by practical and professional skills throughout the internship. I feel responsible for this project and care about the impact it will have on the members of the team but also about it being a successful strategy. The results of this internship have brought me a sense of achievement. I am pleased to see the professional use of the skills acquired throughout my degree. All in all, I believe this internship has been a success, both on a personal and a professional level. I am now more confident in the skills acquired during my degree and have learned to trust in them and my informed intuition. It was gratifying to be able to use theories learned in class and also discover the limits of said theories when confronted by or with the reality of the workplace, of a fast paced environment and of the field. I have come out of this experience with a far more open mind and a better idea of what to expect from future professional experiences.

6 272 caractères

## Synthèse Espagnol

Hice mi práctica de 2º año de Máster en Lenguas Extranjeras Aplicadas especializado en Asuntos Económicos Internacionales en la 'Direction Entreprise et Collectivité' de Groupama d'Oc, agencia regional local de Groupama.

Groupama es una compañía de seguros con más de un siglo de antigüedad. Los clientes del grupo son en su mayoría empresas y particulares rurales, así como gobiernos locales y empresas agrícolas. Sin embargo, el grupo también está intentando, con cierta dificultad, atraer a individuos urbanos y a empresas más grandes.

Me incorporé a la empresa desde abril a septiembre de 2019. Mi tutora, Sra. Colombie, es la Directora de Proyectos del equipo dedicado al segmento de mercado que corresponde a las empresas de 10 o más empleados en los 14 departamentos del sur de Francia asignados a Groupama d'Oc. El equipo está compuesto por 70 personas. El departamento también se encarga de gestionar los contratos de seguro y de cubrir los costes de los daños que se produzcan. Desafortunadamente, el departamento ha estado teniendo dificultades durante los últimos años a la hora de mantener o desarrollar su cuota de mercado.

Trabajé en la definición e implementación de una serie de estrategias operativas: una estrategia de distribución, una de comunicación, así como una estrategia de recursos humanos y otra dedicada al recorrido del cliente.

Todas estas estrategias tienen varios objetivos: el primero de este fue mejorar la posición de Groupama d'Oc en el mercado "Entreprise" mediante la reorganización de la red de fuerza de ventas sobre. Un segundo objetivo importante era intentar alcanzar las prioridades estratégicas definidas por la sede de la empresa en París. Los primeros pasos de las estrategias definidas se aplicarán a partir de noviembre de 2019.

Durante esta práctica descubrí un nuevo sector y la realidad profesional en una gran empresa internacional, así como la realidad y la especificidad de la implementación de la estrategia en el sector de los servicios. También descubrí que la estrategia operativa consiste en desarrollar una serie de estrategias más específicas en función de cada una de las funciones o departamentos de la empresa y varios métodos utilizados en la estrategia operativa, tales como Hoshin Kanri.

En el curso de esta práctica, pude utilizar las competencias y conocimientos adquiridos durante los cursos de Gestión de Proyectos, Gestión, Desarrollo Estratégico, Marketing, Comunicación y Recursos Humanos, a los que se suman todos los cursos de Informática seguidos en la

Licenciatura. Una de mis tareas principales fue también una de las más en mi proyecto tutorado, entonces, todas las competencias desarrolladas durante esta misión que son la investigación de datos, la recolección y el análisis, así como la formulación de recomendaciones estratégicas, la respuesta a extensas hojas de requisitos y el trabajo en equipo, resultaron muy útil.

Desafortunadamente, no tuve la oportunidad de poner en práctica mis competencias lingüísticas. Sin embargo, he utilizado varias competencias adquiridas durante las clases de inglés y español en el curso de mis estudios, tales como presentar los argumentos con datos para poder apoyarlos y discutirlos en un debate o en el curso de las negociaciones. Otra habilidad que se puso en práctica fue asegurarse siempre de tener una visión global de un tema y ser capaz de entender la comunicación, la visión y la cultura de trabajo de la persona frente a mí. También apliqué las competencias de negociación y presentación oral adquiridas en nuestros cursos de idiomas, especialmente a la hora de informar, preparar presentaciones y cualquier forma de comunicación sobre mi trabajo y el progreso de la estrategia.

Utilizó varias otras competencias para trabajos en grupo y la gestión del tiempo. También era importante para mí ser capaz de ser creativa, así como adaptarme rápidamente a un entorno cambiante.

He notado, a lo largo de mi práctica, un progreso real y visible cuando me ha tocado tomar la iniciativa, tomar decisiones y hacer sugerencias con respecto a la estrategia y su implementación.

Tanto personal como profesionalmente, es increíblemente gratificante ver que la teoría de uno se enfrenta a la realidad del campo. También añade su carga de presión y satisfacción saber que esa estrategia, si tiene éxito, se aplicará a escala nacional. También estoy muy orgullosa de haber trabajado en algo que involucra a tanta gente y de saber que mi trabajo fue realmente útil: sin mi contribución, esta estrategia y su aplicación podrían haber ido en una dirección completamente diferente. Sin embargo, pude, desde el principio, expresar mis propias ideas, a veces subversivas, y sigo sorprendida de cuántas son ahora elementos clave de la estrategia actual.

Me enfrenté a algunas dificultades relacionadas principalmente con mi falta de comprensión y conocimiento del sector de los seguros: había mucho que comprender desde el principio pues que trabajé en la estrategia desde el primer día, a lo que hay que añadir el hecho de que el sector de los seguros es bastante técnico y muy regulado. Sin embargo, logré superar estas dificultades gracias al apoyo, la comprensión y la capacidad de transmisión de conocimientos de mi tutora,



así como del jefe del equipo y de todos sus miembros, que siempre tomaban el tiempo necesario para explicar los elementos técnicos. Con el paso del tiempo, fui capaz de trabajar de forma independiente, comprender y superar los obstáculos relacionados con la estrategia por mí mismo, tomar más decisiones o hacer sugerencias.

Sin embargo, la principal dificultad a la que me enfrenté en mis tareas fue la gestión del factor humano de mi trabajo: las decisiones estratégicas tienen un impacto concreto en las personas que trabajan en una empresa, y pueden cambiar sus condiciones de trabajo o incluso su posición dentro de dicha empresa. Algunas decisiones fueron muy difíciles de tomar y de anunciar a los involucrados. Todavía tengo que encontrar mi propio equilibrio personal entre empatía, relaciones personales, valores y responsabilidades profesionales. Creo que esto tomará mucho tiempo y experiencia para lograrlo.

El objetivo de esta experiencia profesional era poner en práctica las habilidades que adquirí a lo largo de mis estudios. De hecho, ha sido mucho más: me ha permitido descubrir elementos y teorías relacionadas con la estrategia que no habíamos visto en clase. Ha sido un verdadero placer trabajar con este equipo, y me sentí totalmente involucrada en el proceso. Fue realmente gratificante ver el notable progreso en mis habilidades académicas, ya que fueron confrontadas y complementadas con habilidades prácticas y profesionales. Me siento responsable de este proyecto y me preocupo por el impacto que tendrá en los miembros del equipo, pero también por el éxito de la estrategia. Los resultados de esta práctica me han dado una sensación de cumplimiento. Me complace ver el uso profesional de las habilidades adquiridas a lo largo de mi carrera. En general, creo que esta práctica ha sido un éxito, tanto personal como profesionalmente. Ahora tengo más confianza en las habilidades adquiridas durante mi carrera y he aprendido a confiar en ellas y en mi intuición. Conseguí utilizar las teorías aprendidas en clase y también descubrir los límites de dichas teorías frente a la realidad del lugar de trabajo, de un entorno de cambio rápido y del campo. He salido de esta experiencia con una mente mucho más abierta y una mejor idea de qué esperar de futuras experiencias profesionales.

6 347 caractères



« Selon une étude récente réalisée auprès de plus de quatre cents P-DG internationaux, [l'exécution de la stratégie est] le premier défi auxquels les chefs d'entreprise sont confrontés en Asie, en Europe et aux Etats-Unis, sur une liste d'environ quatre-vingts thèmes incluant l'innovation, l'instabilité géopolitique et la croissance du chiffre d'affaires »<sup>1</sup>. L'exécution de la stratégie n'est donc pas seulement un élément clé de la vie d'une entreprise, mais aussi l'un des plus problématiques.

Selon Larry Bossidy, l'exécution d'une stratégie correspond à « la capacité à joindre la réalité et la stratégie, aligner les acteurs avec les buts et ainsi atteindre les objectifs promis ». Cette exécution de la stratégie en elle-même correspond à la stratégie opérationnelle et diverses méthodes existent pour en faciliter la réalisation. Parmi ces méthodes, le modèle lean de gestion Hoshin Kanri peut aider à surmonter les difficultés liées à cette étape, en permettant de fédérer les acteurs, de capitaliser sur l'ensemble de leurs compétences et de s'adapter en permanence à l'environnement changeant de l'entreprise.

Comment la mise en œuvre de la stratégie opérationnelle par la méthode Hoshin Kanri permet à une entreprise de réaliser sa stratégie ?

Le sujet du mémoire porte donc sur l'implantation de la méthode Hoshin Kanri au sein d'une entreprise du secteur des services, et plus particulièrement des assurances, aujourd'hui en France.

Dans une première partie, nous présenterons la notion théorique de stratégie et les différentes étapes qui la compose. Après avoir présenté les difficultés associées à chaque étape de la stratégie, nous nous concentrerons sur la dernière étape de celle-ci : la stratégie opérationnelle. Nous présenterons par la suite la méthode Hoshin Kanri, une méthode théorique de mise en œuvre la stratégie opérationnelle permettant d'en surmonter les défis.

La deuxième partie portera sur une étude de cas de l'entreprise Groupama : après avoir présenté le secteur et ses spécificités, nous aborderons l'entreprise elle-même et ses différents niveaux stratégiques, jusqu'à la stratégie opérationnelle de Groupama d'Oc sur le marché des Entreprises, mon rôle dans la définition et la mise en œuvre de celle-ci ainsi que le rôle joué par la méthode Hoshin Kanri.

---

<sup>1</sup> Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2016). *Pourquoi l'exécution de la stratégie échoue - et quelles sont les solutions ?* (Harvard Business Review - Décembre 2015-Janvier 2016). Récupéré sur <http://www.klmanagement.fr/images/PDF/Articles/Article-HBR-FR-Pourquoi-l-execution-de-la-strategie-echoue-et-queelles-sont-les-solutions.pdf>

# La stratégie

## A. Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?

Michael Porter (1980) définit la stratégie comme le fait de « définir les orientations générales permettant à l'entreprise de détenir un avantage concurrentiel durable ». Cette définition peut être complétée par celle de Chandler pour qui la stratégie consiste en « la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires à leur atteinte »<sup>2</sup>. La stratégie d'entreprise consiste donc « à définir les finalités (missions) et l'orientation à long terme de votre entreprise (vision) afin de créer de la valeur pour [les] clients et pour l'ensemble [des] parties prenantes, en mobilisant [son] environnement, [ses] ressources et compétences spécifiques qui [...] permettront de bâtir un avantage concurrentiel pérenne »<sup>3</sup>. Elle doit permettre à l'entreprise d'être réactive, compétitive et maintenir ou améliorer son développement en créant un positionnement favorable face à ses concurrents. En plus permettre à une entreprise de « bâtir un avantage concurrentiel pérenne »<sup>4</sup>, une stratégie permet de donner une orientation sur le long terme à son entreprise et aux acteurs qui la composent, de concentrer et coordonner les actions vers un objectif commun, et de mieux prendre des décisions qui engagent l'entreprise de façon durable en l'érigeant « comme rempart à l'incertitude »<sup>5</sup>.

## B. Les niveaux de la stratégie

La stratégie se définit et s'applique sur trois niveaux : la stratégie globale, qui correspond à la politique générale de l'entreprise, est définie par le centre de décision le plus élevé dans la structure hiérarchique de l'entreprise (dirigeant de l'entreprise et/ou le comité de direction) et englobe toute l'entreprise, peu importe la localisation et les activités des différentes structures qui lui sont rattachées. « Le siège ou la maison mère a plus de recul sur le marché et sur la concurrence que les dirigeants de DAS. Ce recul permet d'identifier des opportunités ou des contraintes stratégiques, d'anticiper des réactions concurrentielles et d'avoir une vision à long

---

<sup>2</sup> Desreumaux, A., Lecocq, X., & Warnier, V. (2009). *Stratégie*. Paris, France : Pearson Education.

<sup>3</sup> Vas, A. (2017). *Les fondements de la stratégie - Un voyage illustré, de la conception à la mise en oeuvre*. Paris, France : Dunod.

<sup>4</sup> Harvard Business Review. Chauvin, S. (2016b, 24 mars). Qu'est-ce que la stratégie ? Récupéré le 30 août, 2019, de <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2015/10/8429-quest-ce-que-la-strategie/>

<sup>5</sup> M & BD Consulting. (2018, 28 mars). Clefs de lecture pour comprendre et identifier les capacités stratégiques d'une organisation. Récupéré le 28 août, 2019, de <https://mbdconsulting.ch/fr/blog/strategie/clefs-de-lecture-pour-comprendre-et-identifier-les-capacites-strategiques-dune-organisation/>

terme »<sup>6</sup>. La stratégie par domaines d'activité (ou business strategy) découle de la stratégie globale mais prend en compte les caractéristiques des différentes activités/métiers/marchés/produits de l'entreprise. Enfin la stratégie opérationnelle correspond à la définition d'une stratégie et d'objectifs opérationnels au niveau de chacune des fonctions de l'entreprise dans le but de réaliser les objectifs de la stratégie par domaine d'activité et, ultimement, la stratégie globale. Par conséquent, l'architecte de la stratégie peut être les dirigeants, des planificateurs, des consultants ou analystes ou encore des stratèges, mais en réalité tous les décisionnaires d'une entreprise, positionnés à tous les niveaux de celle-ci, ont leur rôle à jouer dans la stratégie.

La démarche de l'élaboration d'une stratégie peut être réactive ou proactive: elle peut être développée en réaction face à des changements dans l'environnement externe de l'entreprise (tels que la mondialisation, l'apparition d'une nouvelle technologie disruptive, de nouvelles contraintes légales, une modification du marché des fournisseurs, un changement majeur dans l'économie, l'émergence d'un nouveau concurrent de poids, ou encore une évolution démographique et socio-culturelles) ou à une dégradation des résultats, une nouvelle opportunité ou par anticipation de changements. Par conséquent, certaines stratégies sont volontaristes, d'autres déterministes. Elle peut aussi être novatrice ou s'inspirer de stratégies réalisées par le passé ou encore celles mises en place par la concurrence. Enfin, la stratégie peut amener à mettre en place les compétences imposées par l'environnement ou bien agir sur l'environnement pour l'adapter aux spécificités et points forts de l'entreprise

Il faut savoir ne pas se concentrer de façon trop extensive à la planification ni se contenter d'un positionnement générique sur un modèle ; l'essentiel reste que chaque stratégie corresponde au contexte et aux spécificités de l'entreprise. Mais la stratégie demeure une démarche analytique et décisionnelle complexe. Pour certains, elle correspond à des stratégies prédéfinies, pour d'autre elle est en perpétuelle définition, avec des étapes plus ou moins précises.

### C. Les étapes et les outils de la planification stratégique

La stratégie fait référence à la fois à la réflexion stratégique ainsi qu'à la mise en place de la stratégie en elle-même. Elle doit fixer des objectifs à atteindre, des axes stratégiques à développer, les moyens à affecter ainsi que les indicateurs de performance et les outils de pilotage. On trouve de nombreux descriptifs des étapes de la stratégie, dont nous avons réalisé

---

<sup>6</sup> Abate, R., Ducreux, J. M., & Kachaner, N. (2009). *Le grand livre de la stratégie*. Paris, France : Eyrolles.

une synthèse détaillée ci-dessous :

La première étape est la définition de l'objectif principal de l'entreprise, aussi appelé 'vision stratégique'. Une fois la vision stratégique définie, on procède à l'analyse stratégique, correspondant à une phase de collectes de données et à la réalisation d'un diagnostic stratégique.

Ce diagnostic est, de préférence, le résultat d'un travail réalisé en interne mais aussi via le recours à l'expertise d'un acteur externe, plus objectif. Cette analyse inclut une partie d'analyse sous forme d'audit (sans tenir compte des concurrents ou de l'environnement), une évaluation de l'entreprise ou de ses DAS ainsi qu'une comparaison de l'entreprise à un profil 'idéal' compte tenu de l'environnement. Les outils généralement utilisés pour cette analyse sont le SWOT et le PESTEL. Cependant, ces outils ont leurs limites : l'analyse qui en résulte reste très subjective, en plus de n'être valable que sur une durée courte, alors qu'elle nécessite une connaissance poussée de l'entreprise et de son environnement.

La prochaine étape est la segmentation stratégique, qui concerne l'ensemble des activités de l'entreprise et cherche à diviser ces activités en segments homogènes alors que la stratégie marketing porte seulement sur une DAS et à l'identification des segments de clients homogènes et la mise en place des éléments du marketing mix. Cette étape doit être réalisée à la suite de toute innovation technologique ou changement majeur au sein de l'entreprise. La segmentation permet de mieux s'adapter aux besoins du client, concentrer ses forces sur des cibles pertinentes et exploiter de nouvelles opportunités. Cependant, une des principales difficultés de cet outil est que le découpage résultant de cette segmentation ne correspond pas toujours à l'organigramme, ce qui peut poser problème dans la suite de l'analyse. Enfin, une entreprise qui a su développer des synergies entre ses activités aura d'autant plus de mal à réaliser cette segmentation. Les activités à forte valeur et dont la position concurrentielle est pertinente doivent être développées. Dans le cas des activités moins bien positionnées, l'entreprise doit parvenir à la rentabiliser. Enfin, pour les activités ayant une valeur faible et une mauvaise position concurrentielle, l'entreprise doit envisager de se retirer. Ces étapes permettent aussi l'identification de Facteurs Clés de Succès (FCS) et leur degré de maîtrise. Par la suite, le ciblage permet de mesurer l'attractivité des segments, identifier des couples 'marchés/produits' et sélectionner les segments cibles. Enfin, il est nécessaire de définir un positionnement pour chaque segment cible en déterminant comment surmonter les points faibles, identifier les points forts, identifier les segments pour lesquels une innovation sera attrayante et trouver les désirs non-satisfaits par les produits sur chacun des segments cible. Un bon positionnement est lisible, distinctif, original, attractif et crédible et permet à l'entreprise de se démarquer des concurrents

et attirer des consommateurs.

L'étape suivante correspond à l'évaluation de la position concurrentielle via, notamment l'identification des parties prenantes (via les Cinq forces de Porter par exemple), ainsi que le cycle de vie du produit (grâce à des éléments tels que le taux d'accroissement des ventes, le nombre de concurrents, le taux de changement technologique et la structure du couple marché-produits).

Par la suite, l'analyse de la chaîne de valeur doit permettre d'identifier les coûts et la contribution de chaque fonction (opérationnelle ou de support), les synergies et les activités clés pour l'obtention d'un avantage concurrentiel. Celui-ci correspond au fait de générer plus de valeur pour le client à des coûts plus faibles que ses concurrents, en étant plus efficace ou difficilement imitable. Il doit être durable, identifiable par la cible et non substituable.

La direction de l'entreprise procède ensuite aux choix des axes stratégiques : il s'agit d'abord d'identifier ce qui a déjà été fait par l'entreprise ou par ses concurrents, et identifier les changements/avancées nécessaires. Il faut ensuite fixer et formaliser des objectifs stratégiques en fonction des finalités puis des parties prenantes tout en vérifiant l'adéquation de la stratégie avec les moyens et les ressources à disposition C'est à partir de là qu'il est nécessaire de mettre en place communication multicanale sur la stratégie, marketing interne et externe, à destination de toutes les parties prenantes. Cette communication doit être claire afin de susciter l'adhésion et permettre la déclinaison des objectifs sur les différents services et niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Il faut que le problème auquel on tente de répondre soit clair, de même que les bienfaits de la résolution de ce problème pour toutes les parties prenantes.

On arrive ainsi à la phase de mise en œuvre ou planification opérationnelle : il s'agit de passer de la réflexion à un plan d'action pour traduire la vision et la mission de l'entreprise en se fixant des orientations précises et se donner les moyens nécessaires pour les réaliser.

Cela passe par la rédaction d'un plan stratégique : le plan stratégique est un document synthétique réalisé à la suite de l'analyse stratégique et qui doit contenir l'élément déclencheur, l'analyse de l'environnement de l'entreprise/du contexte, une vision claire, des valeurs, la mission, l'objectif général du projet, les objectifs stratégiques, les axes stratégiques et résultats attendus, les conditions critiques, la mise en œuvre, le plan d'action, les ressources, les outils de suivi, ainsi que les limites/obstacles/risques,. Il s'agit d'un document de communication interne sur les réformes.

Le manager joue un rôle clé dans les étapes suivantes, étant donné qu'il s'agit de prioriser les



projets, distribuer les tâches et enfin mettre en place de systèmes de contrôle stratégique et opérationnel, quantitatifs et qualitatifs basé sur des indicateurs de mesure et de pilotage/gestion de projet/conduite du changement. Il s'agit d'établir des objectifs SMART intermédiaires, définir un plan d'action pour chaque objectif, allouer les ressources, fixer un budget prévisionnel, et attribuer les rôles. Il est vital de mesurer et analyser en permanence les résultats des changements mis en place, avant même la réalisation d'un objectif, afin d'être capable, le cas échéant, de modifier ceux-ci, d'ajuster la stratégie ou encore de mieux adapter les méthodes ainsi que les moyens attribués. Cela implique une réévaluation des objectifs, des arbitrages et une réédition de la feuille de route.

Il est important de reconnaître la complexité de la gestion de la mise en œuvre de la stratégie et ne pas négliger de nommer un chef de projet pour piloter la mise en place de la stratégie. Une mauvaise gestion de projet peut aussi faire échouer une stratégie, notamment suite à une mauvaise coordination entre les différents projets mis en marche, un manque, sous-estimation ou retard dans l'attribution des ressources/compétences.

L'évaluation finale, qui peut être réalisée par diverses parties prenantes ainsi que le comité de pilotage, nécessite un recueil de données en continue qui doivent aussi permettre des réajustements d'objectifs et d'actions en conséquence tout au long de la mise en place de la stratégie. Il faudra ensuite identifier et expliquer les écarts (suivi opérationnel) et définir des points d'amélioration.

## **D. Le rôle clé du management stratégique et des systèmes d'information**

A chacune des grandes étapes de la définition d'une stratégie (définition et mise en œuvre) est associé une forme de management : c'est le management stratégique qui définit les orientations de l'entreprise en général et relève du niveau le plus élevé de la hiérarchie. L'objectif est, en partant de la stratégie définie préalablement, d'adapter les unités et les structures de l'entreprise pour correspondre aux objectifs fixés dans la stratégie et pour créer un avantage concurrentiel. Le management opérationnel concerne l'optimisation des ressources afin d'atteindre les objectifs de la stratégie ainsi que la mise en œuvre des décisions stratégiques (gestion de projet). Il s'agit des décisions administratives et opérationnelles prises pour mettre en œuvre les décisions stratégiques.

Il faut souligner l'importance de l'intuition du responsable qui doit notamment prévoir les actions à envisager en cas de modification des conditions dans laquelle se réalise la stratégie :

« l'exécution de la stratégie, [...] consiste à saisir les opportunités qui soutiennent ladite stratégie tout en assurant la coordination continue avec les autres parties de l'entreprise. »<sup>7</sup>. Le plan doit être revu en permanence et surtout à la suite de tous changements majeur au sein de l'environnement de l'entreprise. C'est pourquoi de nombreux experts recommandent de mettre en place un plan en deux niveaux : une première partie fixe, à long terme, qui peut correspondre aux axes stratégiques, puis une deuxième partie, flexible et adaptable, à court terme, fixant des objectifs quantifiables et détaillés, revus annuellement. En parallèle, l'entreprise peut faire réaliser des études sur les étapes à moyen terme, pendant la réalisation des objectifs du court terme.

Le système d'information est donc clé pour le pilotage car l'entreprise doit être capable de percevoir et interpréter les changements dans son environnement et d'agir en conséquence selon sa stratégie. Pour collecter ces données, l'entreprise dispose de plusieurs outils, tels que la veille stratégique (repérage concurrentiel, benchmarking, tableau de bord concurrentiel, veille permanente, reporting régulier) mais aussi des documents internes et externes mais aussi les savoir-faire et compétences du personnel ainsi que le "Knowledge Management". Cependant, le manager ne peut s'attendre à avoir toutes les informations, d'où l'importance d'expérience ainsi que de son intuition.

Dans cette présentation du processus stratégique, la définition de la stratégie et sa mise en œuvre sont deux étapes distinctes et l'une précède systématiquement l'autre. Pour certains, la définition et l'exécution de la stratégie est très linéaire. Dans ces schémas, la non-exécution ou la mauvaise exécution entraîne une rupture dans le processus.

## **E. Les raisons et indicateurs du succès d'une stratégie/Les raisons d'un échec d'une stratégie**

Une des premières difficultés de la stratégie est qu'elle prend beaucoup de temps à être définie et mise en œuvre, ce qui nécessite à la fois beaucoup de rigueur dans le suivi et dans l'engagement, ce qui dépend aussi du choix des bons outils, mais aussi de ne pas se laisser submerger, parvenir à gérer les imprévus et s'adapter. C'est aussi ce temps incompressible qui signifie qu'il est important de communiquer sur les changements positifs (financiers, de méthode, de conditions de travail, d'accès au service etc.) que doit apporter cette stratégie, au

---

<sup>7</sup> Harvard Business Review. Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2016a). Pourquoi l'exécution de la stratégie échoue - et quelles sont les solutions ?

niveau de toutes les parties prenantes, et de les associer à la réalisation des objectifs intermédiaires et finaux. Par conséquent la communication ne peut se limiter aux premières phases du changement mais doit être maintenu tout au long du projet : un manque de communication sur la stratégie peut avoir un impact négatif sur l'adhésion des parties prenantes, voire causer une résistance au changement.

Une stratégie ne peut pas non-plus réussir sans l'adaptation des outils et de l'analyse stratégique à la situation spécifique de l'entreprise. Trop nombreux sont les outils qui donnent l'impression que l'on peut éloigner la stratégie du terrain, et se contenter d'analyses de données : les outils et les modèles servent à décrypter une situation complexe, interpréter les informations et à identifier les diverses solutions possibles, mais ne suffisent en rien à en sélectionner une. Pour cela, il faut sortir des cadres théoriques et rentrer dans la réalité terrain de l'entreprise.

Il faut aussi signaler l'importance de l'adéquation entre la stratégie choisie et la structure organisationnelle de l'entreprise ainsi que l'importance de la relation de l'entreprise avec son environnement, qui doit par conséquent être en permanence à l'écoute des changements et évolutions au sein de celui-ci afin d'adapter la stratégie. C'est la connaissance de cet environnement qui permet de fixer des objectifs réalisables mais aussi d'adapter le rythme d'évolution. Pour cela, les niveaux hiérarchiques supérieurs doivent laisser suffisamment de liberté aux managers des niveaux inférieurs pour adapter les objectifs aux besoins et capacités de leurs services. Il est aussi vital de mettre en place un système de reporting de la part des niveaux inférieurs sur l'avancée des projets.

Évidemment, le niveau de risque inhérent à ce type de décisions est toujours très élevé. Une entreprise ne peut se permettre de révolutionner sa stratégie à de trop nombreuses reprises et les capitaux engagés ne permettent pas toujours de faire des retours en arrière. Cependant, l'absence du droit à l'erreur peut aussi amener à de mauvais arbitrages et des décisions inadaptées lorsque les managers cherchent à se retrancher dans un environnement et des outils qu'ils maîtrisent.

Il peut être dangereux de vouloir distinguer catégoriquement la phase de diagnostic de la phase de mise en œuvre : la stratégie ne peut être purement logique et rationnelle mais plutôt systémique et impliquant des vas et viens et l'itération. De plus, elle implique une partie d'instinct, de lucidité, d'expérience de la part du responsable, d'objectivité, de capacités analytiques ainsi qu'une certaine prise de risques

Enfin, il est important de garder à l'esprit que, parfois, tous les éléments de la stratégie ne sont

pas atteints sans que cela soit un échec : il peut parfois s'agir d'ambitions revues à la baisse ou d'objectifs atteints dans certains domaines au détriment de d'autres. Il n'y a pas une bonne stratégie, il faut choisir celle qui est la mieux adaptée aux besoins des parties prenantes de l'entreprise de manière globale, celle la plus en accord avec l'environnement et qui permet la meilleure réactivité.

## F. Conclusion

Il n'existe pas de définition simple et unique de la stratégie. Il s'agit en effet d'un concept à la fois particulièrement complexe et vaste, qui porte sur tous les aspects de l'entreprise mais aussi de toute organisation et même de l'État. Par conséquent, il est difficile d'en saisir tous les éléments ou encore de donner des consignes claires et infaillibles pour définir et mettre en place une bonne stratégie, alors que les risques liés à une mauvaise stratégie sont multiples.

Cependant, comme nous l'avons mentionné tout au long de ce chapitre, bon nombre des risques pouvant faire échouer une stratégie relèvent de la rupture entre la définition et la mise en œuvre de la stratégie et de la rigidité qui en découle dans un monde en évolution constante et rapide.

Il existe cependant un outil de mise en œuvre de la stratégie opérationnelle qui œuvre entre autre à effacer cette rupture tout en permettant de réduire les risques d'échec et augmenter les systèmes de contrôle tout en restant adaptable à l'environnement : il s'agit de la méthode Hoshin Kanri.

# La méthode Hoshin Kanri

Née dans les années 50 au Japon, la Méthode Hoshin Kanri (aussi appelée Policy Deployment ou Strategic Deployment entre autres) est une méthode d'organisation et de mise en œuvre de la stratégie qui implique tous les acteurs d'une entreprise. Pour cela, il faut que la direction soit consciente que même si elle fixe les objectifs majeurs de l'entreprise et la vision de celle-ci, la réalisation de ces objectifs ainsi que les méthodes mises en place pour les atteindre dépend de l'intégralité des acteurs des échelons inférieurs. La méthode Hoshin Kanri permet de déployer la vision de l'entreprise sous la forme d'objectifs adaptés pour que chaque salarié puisse agir afin d'atteindre ces objectifs, mais les évaluer, les analyser et transmettre son opinion sur ceux-ci jusqu'au plus hauts niveaux de l'entreprise. La méthode Hoshin Kanri permet d'aligner les objectifs de l'entreprise avec ceux des définis par les divers niveaux hiérarchiques et avec le travail exécuté par les employés eux-mêmes.

## A. Les étapes de la méthode Hoshin Kanri

Les premières étapes de cette méthode sont similaires aux premières étapes de la définition de la stratégie. Il s'agit d'abord d'explicitier la vision stratégique, puis les objectifs stratégiques. Cela doit permettre de donner un cadre avec une direction et les grandes priorités, tout en laissant suffisamment d'autonomie aux différents échelons pour permettre la prise d'initiative.

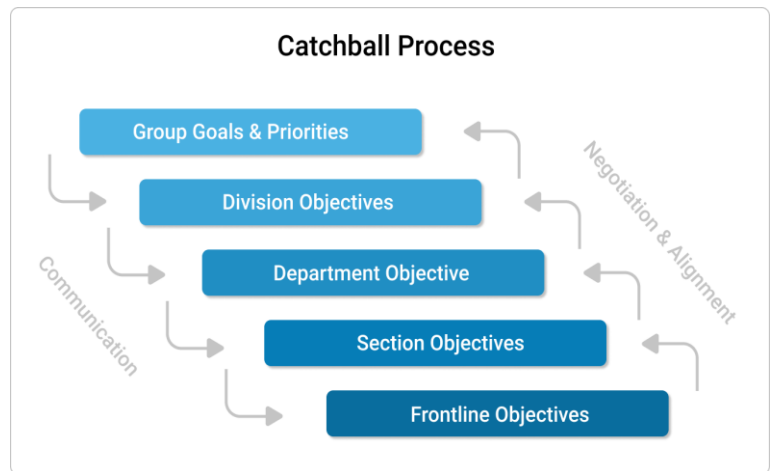


Figure 1 - Le catchball process - Source : kanbanize.com

Ces objectifs sont ensuite répercutés en cascade, sous forme d'objectifs annuels

ainsi que les systèmes de mesure et indicateurs de progrès visibles de tous, jusqu'au échelons les plus bas de l'entreprise. Les responsables de chaque niveau vont ainsi développer leur propre stratégie, à leur niveau, pour atteindre les objectifs fixés par l'échelon supérieur : le responsable de chaque niveau doit expliciter ses objectifs, ses méthodes et les indicateurs. Chacun de ces actions et objectifs doivent être reliés à un des axes stratégiques de l'entreprise. Une fois cette stratégie développée, celle-ci et les objectifs associés sont soumis à l'échelon supérieur, et seront validés ou non par le niveau supérieur en question. Cela s'appelle le Catchball Process. C'est la toute la spécificité de la méthode Hoshin Kanri : la stratégie n'est pas seulement définie en Top-Down mais aussi en Bottom-Up. « Les politiques et les objectifs principaux sont à l'évidence top down. Les initiatives et les méthodologies appartiennent aux 2 catégories. L'identification des sujets à travailler et la quantification de leur apport à l'objectif principal est bottom up. »<sup>8</sup> Chaque cycle annuel correspond à un cycle de PDSA : fixer des objectifs (plan), mettre en œuvre des actions pour atteindre ces objectifs (do), analyser les résultats de ces actions (study) et prendre des décisions pour les objectifs de l'année à venir (act). Cela permet aux échelons supérieurs d'ajuster leur stratégie selon les objectifs atteints par les niveaux inférieurs

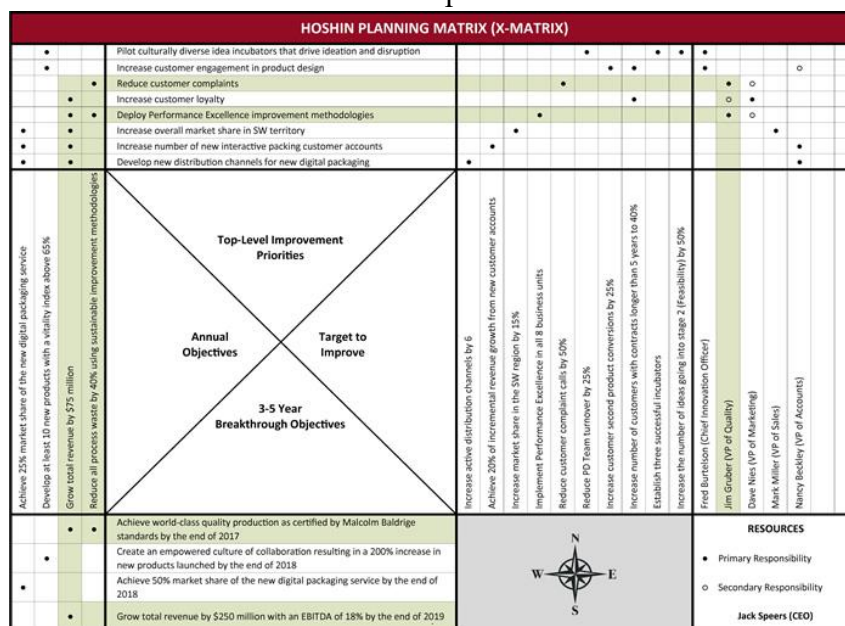
Le système demeure flexible, et la stratégie peut être modifiée continuellement, notamment pour s'adapter aux changements de l'environnement. Ainsi, la stratégie, les objectifs et les méthodes peuvent être revus à intervalles réguliers dans un objectif d'amélioration continue

<sup>8</sup> Holveck, J.L.(s.d.). Hoshin Kanri. Récupéré le 28 août, 2019, de <http://www.klmanagement.fr/interviews/hoshin-kanri>

mais aussi pour identifier et gérer tout retard et mettre en place des actions correctives. A noter qu'il faut pour cela mettre en place des outils de collecte d'information ainsi que des paramètres de contrôles visibles de tous. Enfin, la stratégie globale est revue annuellement, non pas pour modifier les axes stratégiques, mais pour ajuster les objectifs si nécessaires, identifier les échecs pour en faire des opportunités d'apprentissage et fêter les succès.

## B. Les outils de la méthode Hoshin Kanri

La théorie dispose aussi de son propre outil de visualisation des avancées sur les objectifs : la Matrice X tient sur une page et présente à la fois les objectifs, les systèmes de mesures et les actions à mettre en œuvre. Cela permet encore une fois d'être transparent sur l'avancée de



l'échelon.

La méthode Hoshin Kanri permet ainsi une meilleure diffusion de l'information, et favorise les échanges verticaux et transversaux au sein de l'entreprise. La suite de la mise en œuvre de la stratégie opérationnelle correspond aux étapes de la mise en œuvre de la stratégie, mais ces étapes s'appliquent à

Figure 2 - La matrice X - Source : kanbanize.com

chacune des stratégies développées par chaque échelon.

Il existe cependant des limites à cet outil : malgré l'implication de tous les acteurs, il ne faut pas perdre de vue qu'il s'agit de le faire dans un cadre structuré. Cette méthode requiert aussi de la rigueur et de la patience car elle doit être maintenue dans le long terme pour être efficace. Il faut aussi être capable d'accepter qu'un projet n'apporte plus d'intérêt et le cesser le cas échéant et faire face au stress et au refus du changement de la part des personnes impliquées.

Enfin, il existe d'autres outils et méthodes de déploiement de la stratégie opérationnelle (qui ne sont pas systématiquement incompatibles avec la méthode Hoshin Kanri), telle que la Balanced Scorecard, les tableau Kanban, la méthode Kaizen, la méthode Agile et la méthode Six-Sigma



# Etude de cas : le service DEC de Groupama d'Oc

## A. L'assurance en France

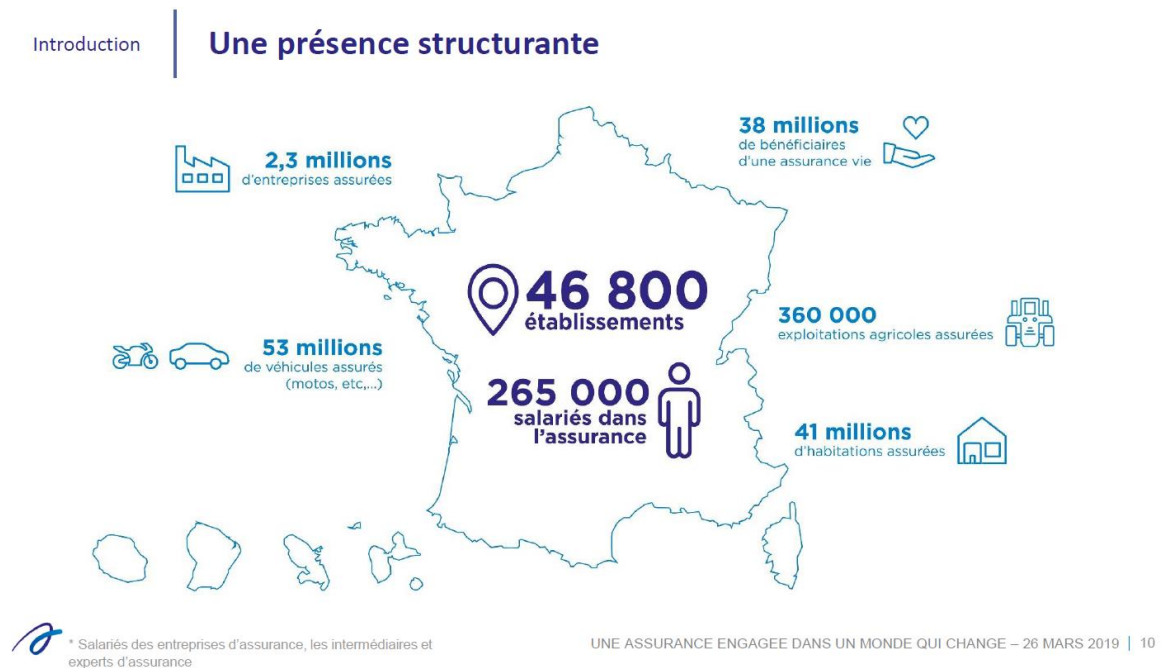


Figure 2- Les chiffres du secteur de l'assurance en France - Source : Fédération Française de l'Assurance

Aujourd'hui, le secteur de l'assurance ce sont 46 800 établissement, 265 salariés, 2,3 millions d'entreprises assurées, 53 millions de véhicules assurés, 41 millions d'habitations assurées, 360 000 exploitations agricoles assurées, et 38 millions de bénéficiaires d'une assurance vie<sup>9</sup>. Chaque jour, ce sont 36 200 sinistres gérés qui sont gérés, dont 2 700 en entreprises (+7 % sur 1 an selon la Fédération Française de l'Assurance).

Une assurance « propose des couvertures diverses visant à prendre en charge les remboursements et autres dédommagements qui peuvent éventuellement se produire dans la vie d'un individu. »<sup>10</sup>. Parmi les produits qu'elle propose, on trouve l'assurance en responsabilité

<sup>9</sup> Fédération Française de l'Assurance. (2018). *Une assurance engagée dans un monde qui change – Bilan de l'année 2018 et perspectives 2019*. Récupéré sur <https://www.ffa-assurance.fr/actualites/une-assurance-engagee-dans-un-monde-qui-change-bilan-de-annce-2018-et-perspectives-2019>

<sup>10</sup> Le Comparateur Assurance. (s.d.). Caractéristiques d'une compagnie d'assurance. Récupéré le 28 août, 2019, de <https://www.lecomparateurassurance.com/13-cas-pratiques/10651-caracteristiques-compagnie-assurance>



civile, l'assurance santé, l'assurance de personnes et l'assurance des biens.

## B. Le métier

Le business model de l'assurance est le suivant : un accord est signé entre l'assureur et l'assuré. L'assuré verse alors une prime, dont le montant évolue selon certaines caractéristiques du risque assuré, en contrepartie de laquelle l'assureur s'engage à verser une indemnisation en cas de réalisation de ce dommage inclut dans l'accord. Un tel accord est financièrement viable pour l'assureur grâce à la mutualisation du risque : ce sont l'accumulation des primes versées qui lui permettent de répondre aux besoins d'indemnisation des assurés.

Cependant, afin de faire face à une augmentation soudaine du nombre de risques et par conséquent des besoins en fonds à destination d'indemnisations supérieures à l'accumulation des primes, ou d'autres frais, l'assureur doit aussi d'investir une partie de ces primes au sein de divers placements ou investissement sûrs et à court termes afin de les faire fructifier.

Ce business model repose donc sur la capacité de l'assureur à analyser les risques qu'il s'engage à indemniser et de calculer les primes qui lui permettent de les assumer. L'assureur recherche donc en permanence l'équilibre entre les risques et les primes, qui est obtenu par des calculs et des algorithmes sophistiqués ainsi que des outils statistiques.

« Outre la prime nette destinée à la couverture du risque assuré, l'assureur doit percevoir une majoration destinée à :

- Rémunérer l'intermédiaire qui apporte l'affaire, ;
- Couvrir ses frais généraux, ;
- Constituer une réserve de sécurité (un surplus) si le risque est susceptible de subir, d'une année sur l'autre, des fluctuations importantes, ou s'il est insuffisamment connu ;
- Rémunérer les propriétaires du capital (actionnaires, mutualistes ou État)»<sup>11</sup>

Les bénéfices réalisés par l'assureur correspondent à la différence entre le montant total des primes auquel s'ajoutent les intérêts et revenus des placements face au montant total des indemnisations et des frais de fonctionnement.

L'activité de l'assurance est d'autant plus spécifique que le fournisseur de l'assurance n'a qu'une estimation partielle de ses coûts lors de la vente du service : il ne peut savoir avec

---

<sup>11</sup> Outreville, J. (2012). Les services d'assurance : mesure de leur rôle et création de valeur ajoutée. *Revue d'économie financière*, 106(2), 63. <https://doi.org/10.3917/ecofi.106.0063>

certitude s'il devra ou non verser des primes et de quel montant.

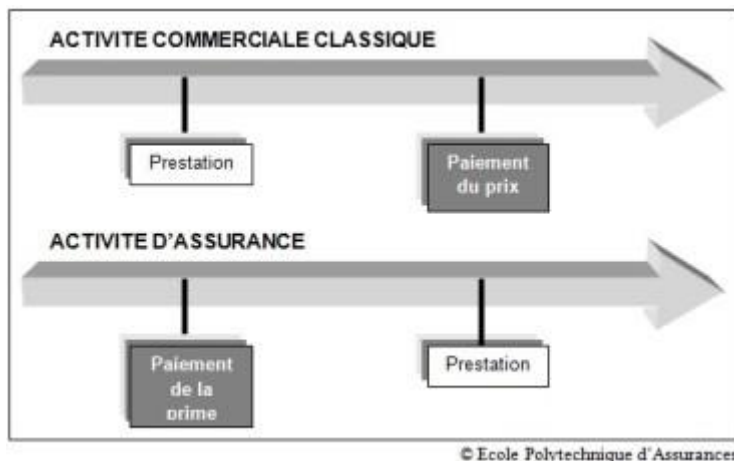


Figure 3- La spécificité de l'activité de l'assurance : la prime est payée avant que la prestation ne soit fournie

## C. Spécificités du secteur des services

### 1) Les caractéristiques du service

En plus des spécificités du service fourni par l'assurance, la définition de la stratégie d'une entreprise du secteur ne peut négliger les diverses caractéristiques qui les différencient d'un produit.

La première caractéristique à prendre en compte lorsque l'on traite d'un service est son intangibilité : cela signifie que ce sont principalement des actions du personnel qui constituent la plus-value pour un client. Même dans le cadre d'un service impliquant un objet tangible, tel que la location d'un véhicule, le client va porter son attention et ses attentes sur des éléments différents (le lieu de récupération du véhicule plutôt que le nombre de kilomètres parcourus par le véhicule). Cela signifie aussi que le service peut être fourni soit par un canal physique soit électroniques. De plus les résultats du service ne sont pas toujours visibles immédiatement, ni même avant des mois/années (l'assurance en est un exemple clair). L'intangibilité empêche aussi de breveter un service, qui de plus peut être parfois facilement reproduit. De part cette intangibilité, il faut compenser en communiquant sur des éléments permettant d'apporter des preuves de la qualité du service au consommateur : les locaux, les compétences du personnel, la qualité de l'équipement utilisé pour fournir ce service mais aussi la communication marketing de l'entreprise. Ainsi, l'apparence prend une plus grande importance dans la fourniture d'un service. Enfin, les clients eux même peuvent fournir des preuves de la qualité du service via leur témoignages ou évaluation par exemple.

Le service est aussi caractérisé par son indissociabilité du producteur : contrairement à un produit, la production et la vente du service au client sont simultanés. Le temps de 'livraison' mais aussi la disponibilité du service sont donc des critères importants dans le choix du client. Cela implique aussi que le processus qualité aussi doit être effectué avant la vente du service et que celle-ci est difficilement mesurable (on peut l'évaluer par le taux de réponse au premier contact, le taux de rétention de client, le taux de client qui recommanderaient ce service ou encore les enquêtes de satisfaction généralisées et la collecte des lettres de réclamation par exemple). Afin d'assurer donc la qualité de son service, l'entreprise peut investir dans des formations pour son personnel afin de fournir un service de même niveau à tous les clients, ou codifier toutes les étapes de la prestation.

Les caractéristiques suivantes sont « 'Variability and Heterogeneity' » : la relation client est au centre de l'activité car elle repose sur un contact entre le personnel (un être humain et non pas une machine) et le client. Par conséquent la qualité du service est inconsistante. La fourniture du service peut aussi se trouver associée à une très grande variété de services périphériques (une assurance annulation suite à l'achat d'un vol par exemple) ou d'éléments tangibles qui permettent en outre la différenciation. Enfin, un service peut se trouver impacté par des éléments extérieurs en dehors du contrôle du fournisseur (un vol agité peut être une mauvaise expérience pour un passager, sans pour autant que la compagnie aérienne en soit responsable). Afin de réduire cette hétérogénéité, une entreprise peut choisir d'automatiser un certain nombre de processus.

Un service est aussi périssable : il ne peut être stocké et un service qui n'est pas acheté un jour est parfois un gain irrécupérable. De plus, si la demande dépasse la capacité de production de l'entreprise, cela génère des délais voire des clients qui ne seront pas servis. Une telle situation constitue toujours un risque de perdre le client pour l'entreprise. Le management a donc accès à plusieurs outils de gestion pour réduire les délais comme adapter le nombre d'employés, adapter les équipements, accroître la participation du client, l'automatisation des tâches, fonctionner par réservation, proposer des tarifs réduits ou des prestations complémentaires à certaines heures afin de lisser la demande dans le temps ou encore proposer leurs services à un prix avantageux au dernier moment.

Une autre caractéristique d'un service est l'absence de propriété : on ne possède pas les services et on ne peut les revendre.

La dernière caractéristique est la multi dimensionnalité : « un service se compose de deux principales dimensions : une dimension procédurale [c'est à dire les] systèmes et des procédures conduisant à la production du service, [et] une dimension relationnelle

[correspondant aux] interactions du personnel en contact avec les clients. Cette interaction représente l'élément indispensable à la réalisation de la servuction et détermine les jugements des consommateurs concernant la qualité des prestations »<sup>12</sup>.

## 2) Les 3P des services

Les 4P du marketing mix (Prix, Produit, Placement, Promotion), théorisés par McCarthy, sont bien connus et utilisés dans les secteurs productifs et industriels, mais pour les services, au vu des caractéristiques spécifiques que nous avons présentés plus haut, il est nécessaire de prendre en considération 3 nouveaux éléments :

La politique du people (personnes en contact direct avec les clients) : le personnel fait partie intégrante du service fournit, d'où l'importance du rôle RH dans la formation, le recrutement et la motivation des employés, qui sont le visage de l'entreprise.

L'élément du « Processus » (système de servuction) implique toutes les activités/procédures amenant à la production du service, le front office mais aussi le back office. La servuction représente « l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques [, technologiques] et humains de l'interface client-entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés »<sup>13</sup>. On peut à nouveau souligner l'importance du facteur humain dans ces activités : le client est impliqué dans l'activité et participe à la qualité du service qui lui est rendu. Cette participation prend une part plus ou moins importante dans le service et une modification dans le processus de production peut donc générer un effort d'adaptation dans le comportement du consommateur.

Preuves physiques (matérialisation de l'offre) : l'entreprise vend une expérience, un savoir ou une expertise. Il s'agit d'éléments difficilement comparables et indiscernables après la consommation. L'entreprise peut alors développer des éléments permettant au service d'avoir un aspect matériel (ex : hébergement dans un hôtel, l'entreprise peut jouer sur la qualité de la literie ou la décoration pour attirer le client et enrichir l'expérience et la qualité du service). Une autre preuve physique importante est le client en lui-même qui peut laisser une trace physique du service via un avis en ligne par exemple.

---

<sup>12</sup> Boyer, A., & Nefzi, A. (2009). La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts. *La Revue des Sciences de Gestion*, 237-238(3), 43. <https://doi.org/10.3917/rsg.237.0043>

<sup>13</sup> Eiglier, P., & Langeard, E. (1987). *Servuction : le marketing des services*. Paris, France : Ediscience international.

## D. Conclusion :

Après avoir défini la stratégie et les étapes qui la compose, une méthode d'application de la stratégie permettant de réduire les risques d'échec et définit le secteur de l'assurance et les spécificités du secteur et des services, nous passerons à une présentation d'un cas de mise en œuvre de la stratégie opérationnelle via la méthode Hoshin Kanri : il s'agit de la mise en œuvre de la stratégie de Groupama au sein de la caisse régionale Groupama d'Oc (GOC) sur le marché Entreprise (entreprises de plus de 10 salariés).

## Le groupe Groupama

Groupama, entreprise privée d'intérêt public, a été créé en 1900 suite à l'élargissement des activités d'une mutuelle d'agriculteurs. Au fil des ans, l'entreprise a poursuivi son développement, jusqu'à être présent au sein de 14 pays, et l'élargissement de ses activités ainsi que de ses réseaux de distribution avec notamment l'acquisition du GAN et la création de l'entreprise Amaguiz.



Figure 4 - La chronologie du Groupe - Source : site web de Groupama

Aujourd'hui, Groupama est un groupe de 32 000 collaborateurs, dont 7 000 à l'international, au service de 12 millions de sociétaires<sup>14</sup>. Son chiffre d'affaire est de 14,3 milliards d'euros, dont 18% réalisés à l'international<sup>15</sup>.

Les 3 400 caisses locales sont rattachées au 13 caisses régionales (9 Caisses régionales métropolitaines ; 2 Caisses spécialisées que sont Groupama Forêts Assurances et Producteurs de tabac ; 2 Caisses d'outre-mer que sont Antilles-Guyane et Océan Indien), elles-mêmes rattachée à Groupama SA. Ainsi « Groupama fonctionne sur trois niveaux de mutualisation : la caisse locale au contact direct [des] sociétaires, la caisse régionale qui se développe sur le terrain en proximité et la caisse nationale » qui « a pour [rôle] d'assurer le pilotage des activités

<sup>14</sup> Il s'agit là du nom donné aux clients de cette entreprise mutualiste

<sup>15</sup> Groupama. (2018d). *Rapport Annuel 2018*. Récupéré sur [http://www.groupama.com/rapport-annuel-2018/fr/pdf/Groupama\\_RA18\\_FR.pdf](http://www.groupama.com/rapport-annuel-2018/fr/pdf/Groupama_RA18_FR.pdf)

opérationnelles du Groupe »<sup>16</sup>. Ainsi, Groupama SAS a un rôle centralisateur et développe les produits qui sont par la suite mis à la disposition des caisses qui choisissent les modules optionnels applicables à ces produits, ce qui permet d'adapter l'offre aux besoins locaux.

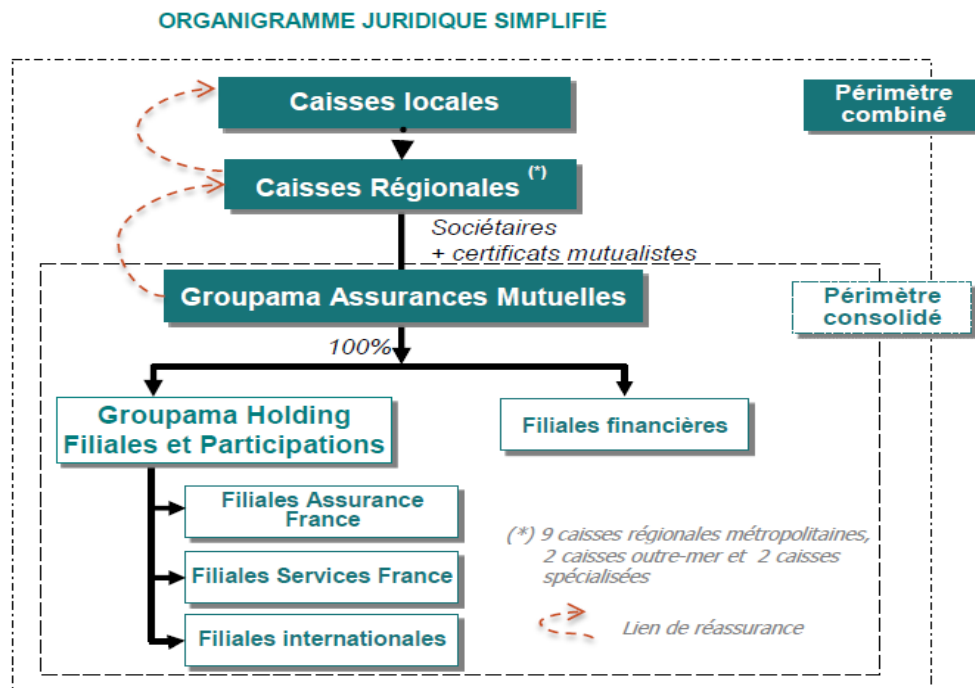


Figure 5 - Organigramme juridique de Groupama. Source : Rapport sur la solvabilité et la situation financière 2018 de Groupama d'Oc

Les métiers de ce groupe sont l'assurance, les activités bancaires et les activités de service. De plus, Groupama est une assurance mutualiste, ce qui signifie que les « sociétaires élus, à la fois clients et responsables de la performance économique, participent ainsi à toutes les instances de décision du Groupe »<sup>17</sup> : il s'agit d'un « modèle, sans actionnaires et dénué de but lucratif »<sup>18</sup> à gouvernance participative au sein de laquelle « les sociétaires élisent leurs représentants au niveau local qui élisent à leur tour leurs représentants aux niveaux régional et national »<sup>19</sup>, garantissant ainsi la proximité du groupe avec ses sociétaires. Les « 300 000 sociétaires [qui] participent chaque année aux assemblées générales des caisses locales [...] approuvent les comptes, sont informés sur les nouvelles offres et nouveaux services proposés par Groupama [et] peuvent prendre la parole pour formuler leurs remarques et suggestions »<sup>20</sup>.

<sup>16</sup> Groupama. (2018c). L'année 2018 vue par. Récupéré le 28 août, 2019, de <http://www.groupama.com/rapport-annuel-2018/fr/conversation-avec/>

<sup>17</sup> Site internet Groupama

<sup>18</sup> Site internet Groupama

<sup>19</sup> Site internet Groupama

<sup>20</sup> Groupama. (s.d.-c). Les Caisses locales et régionales - Groupama. Récupéré le 28 août, 2019, de



Selon l'entreprise, ce mutualisme « porte, intrinsèquement, les principes de proximité, de solidarité et de responsabilité »<sup>21</sup>.

## A. Stratégie corporate

Suite à une période intense en développement et diversification, afin de sortir d'une situation périlleuse en 2011 et réduire les effets de la crise de 2008 mais aussi pour répondre aux exigences de Solvabilité II (qui impose aux banques et assurances une plus grande part de fonds propres proportionnels aux risques pris), Groupama a procédé à « la vente massive d'activités, d'actifs [...] et d'actions [...], l'arrêt du développement tout azimut à l'international [...] et la maîtrise drastique des frais généraux »<sup>22</sup>. L'entreprise a ainsi modifié sa stratégie de développement pour recentrer son activité, que ce soit en termes de métiers mais aussi géographiquement : l'entreprise a cessé certaines de ses activités à l'étranger ainsi que de certaines filiales ou encore des placements financiers risqués ou moins rentables pour obtenir un apport en liquidités. Depuis, la priorité est donnée à la rentabilité et à la satisfaction client. En 2014, le groupe est entré dans une phase de consolidation financière, notamment via une stratégie active de développement de partenariats.

Du fait des similarités dans les chaînes de valeurs des grands acteurs du marché de l'assurance, la valeur ajoutée doit donc aussi se trouver dans l'expérience client : elle doit être plus personnalisée, plus rapide, plus transparente.

### 1) Les forces de Groupama :

Via ses 3 marques, GAN, Amaguiz et Groupama, le groupe est capable de proposer « une offre de produits d'assurance, de banque et de services permettant de satisfaire l'ensemble des besoins »<sup>23</sup> de différents types de clientèle : particuliers, entreprises de toutes tailles et collectivités. C'est entre autre ce qui lui permet d'être solidement ancré sur le marché national : le groupe est le 1er assureur agricole (en % total des cotisations), 1er assureur des collectivités publiques (en nombre de communes assurées), et 1er assureur en santé individuelle (en chiffre d'affaires). Cela renforce son positionnement concurrentiel, de plus que la situation continue

---

<http://www.groupama.com/fr/notre-gouvernance/organisation/caisses-locales-et-regionales/>

<sup>21</sup>Site internet Groupama

<sup>22</sup>Argus de l'Assurance. Legoff, E. (2016b, 18 avril). Résultats 2015 de Groupama : place à la stratégie commerciale ? Récupéré le 28 août, 2019, de <https://www.argusdelassurance.com/acteurs/resultats-2015-de-groupama-place-a-la-strategie-commerciale.105315>

<sup>23</sup>Groupama. (2018a). *Document de référence 2018 Groupama Assurances Mutuelles incluant le rapport financier annuel*. Récupéré sur [http://www.groupama.com/wp-content/uploads/2018/08/Groupama-Assurances-Mutuelles\\_Document-de-R%C3%A9f%C3%A9rence-2018.pdf](http://www.groupama.com/wp-content/uploads/2018/08/Groupama-Assurances-Mutuelles_Document-de-R%C3%A9f%C3%A9rence-2018.pdf)

de s'améliorer avec une « forte progression du résultat net de 54% à 450 millions d'euros, tiré par un chiffre d'affaires en hausse de 4% à 14,3 milliards d'euros, témoignant de la vitalité du Groupe et de ses réseaux commerciaux [et de son fort ancrage territorial]» auquel s'ajoute une « forte croissance en santé collective et une consolidation de son développement en santé individuelle » mais aussi une « progression de [son] taux de satisfaction client qui nous positionne aujourd'hui comme le deuxième assureur préféré des Français sur le critère de la qualité de services »<sup>24</sup>.

Le groupe peut miser sur sa présence historique sur le secteur agricole ainsi que de son image de leader des assurances mutualistes en France pour améliorer son image d'expert de l'assurance. L'entreprise dispose aussi d'une image de proximité territoriale ainsi que de solidarité et de responsabilité via sa structure mutualiste et décentralisée. Ses nombreux partenariats technologiques et de mécénat permettent enfin d'améliorer l'offre d'une part et la visibilité de l'entreprise d'une autre.

Enfin, le mode de distribution de proximité choisit par l'entreprise lui permet d'avoir une connaissance fine des spécificités de chaque zone de son territoire d'activité ainsi que la possibilité de développer une véritable relation de confiance avec ses clients.

Cependant, on peut souligner plusieurs faiblesses pour le groupe : l'entreprise prend le parti de développer en interne un certain nombre d'outils de gestion ou de distribution. Cela lui permet de maîtriser les coûts mais aussi la technologie. Cependant, un développement en interne demeure très coûteux par rapport aux coûts d'abonnement à un logiciel issu d'une start-up de l'Assurtech, et long. Par conséquent, les outils actuellement utilisés sont souvent peu adaptés aux besoins ou peu ergonomiques et la digitalisation demeure encore limitée.

L'entreprise souffre aussi d'un manque de visibilité sur le marché Entreprise, limitant ainsi son développement sur ce marché et de l'image du secteur de l'assurance en elle-même qui demeure encore péjorative.

D'un point de vue RH, la gestion des réseaux de distribution est complexe : tout mouvement de commercial est un risque pour l'entreprise qui pourrait alors perdre certains clients. En effet, certains sont attachés à leur commercial, d'autres se saisissent de l'occasion pour résilier leur contrat. De plus, le temps de formation d'un commercial est de plusieurs mois pendant lesquels les clients s'attendent à recevoir la même qualité de service. Face à cela, l'entreprise peine à recruter, soit de par une marque employeur peu visible, soit par des exigences inadaptées au

---

<sup>24</sup> Groupama. (2018c). L'année 2018 vue par.

marché de l'emploi. A cela s'ajoute le fait que de nombreux audits sont en cours, ce qui met d'autant plus en lumière les problèmes auxquels ils doivent répondre et favorise une ambiance anxiogène au sein de l'entreprise.

Enfin, depuis la crise de 2008 l'entreprise est constamment soumise à des exigences de plus en plus strictes en matière de réglementations et de conformité financières et comptables. Cela rend l'activité très rigide et limite la prise d'initiatives et l'innovation.

## 2) *L'environnement de l'entreprise :*

« Les métiers de la finance, au premier rang desquels figurent la banque et l'assurance, connaissent en effet de véritables ruptures. Ceci dans 3 domaines majeurs : la réglementation, le comportement des clients et les innovations technologiques »<sup>25</sup>.

### *Politique*

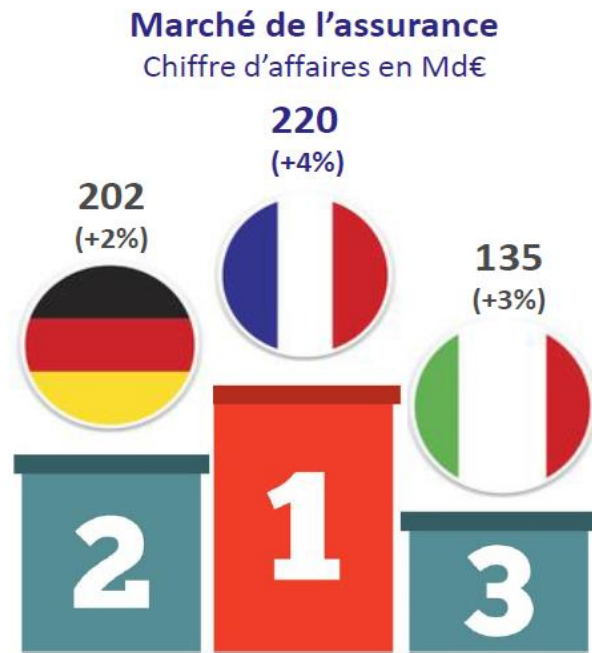
L'assurance est particulièrement impactée par la politique, que ce soit la politique nationale, comme européenne : ainsi le règlement Priips, la RGPD, la Directive sur la distribution d'assurance, Solvabilité II sont les actions réglementaires définies ou mises en œuvre à l'échelle européenne rien qu'au cours de l'année 2018-2019. De plus, la crise de 2008 a montré le rôle majeur que le secteur de l'assurance joue dans l'économie. Par conséquent, les assureurs sont soumis à un encadrement renforcé de leur activité et sous la surveillance de structures de contrôle nationales et internationales.

### *Economique*

Economiquement, le secteur se porte relativement bien : le marché français de l'assurance est le plus important en Europe, avec une progression constante des cotisations selon la Fédération Française de l'Assurance.

---

<sup>25</sup>Lamarque, E. (2014). *Stratégie de la banque et de l'assurance*. Paris, France : Dunod.



Sources : GDV, ANIA / FFA 2018 (e)  
Top 50 Global Reinsurance Groups - A.M. Best – sept. 2018.

Figure 6 : Le marché de l'assurance française est le plus important d'Europe

Cela explique que le marché soit aussi concurrentiel : l'Argus de l'Assurance dénombre 741 acteurs sur le marché de l'assurance en France. Groupama doit donc faire face à la concurrence d'autres assureurs classiques (et notamment le leader du marché, Axa), mais aussi des banqueassurances, qui, « au sein du Top 20 [du classement des acteurs du marché] se taillent la part du lion puisqu'ils poursuivent leur progression et représentent 45 % des primes du Top 20 [...] »<sup>26</sup> (le Crédit Agricole est la bancassurance qui joue sur des FCS très similaires à ceux de Groupama). A cela s'ajoute les entreprises de la fintech ou assurtech (Accenture souligne que « les services financiers européens sont en train de perdre du terrain au profit des innovateurs numériques »<sup>27</sup>) et les entreprises faisant de la distribution d'une assurance un service complémentaire à leur service de base.

De plus, le risque d'une nouvelle crise du système financier reste une préoccupation majeure pour les acteurs du secteur, de même que, quoique dans une moindre mesure, la dégradation de

<sup>26</sup>Argus de l'Assurance. (2019, 27 août). Spécial comptes 2018 : un marché marqué par un regain de l'activité non-vie. Récupéré le 28 août, 2019, de <https://www.argusdelassurance.com/les-assureurs/special-comptes-2018-un-marche-marque-par-un-regain-de-l-activite-non-vie.139194>

<sup>27</sup>Accenture. (2016). *European Financial Services Digital Readiness Report*. Récupéré sur [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/pdf-24/accenture-european-financial-services-digital-readiness-report.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-24/accenture-european-financial-services-digital-readiness-report.pdf#zoom=50)

l'environnement économique. Enfin, les acteurs du marché doivent actuellement évoluer dans « un contexte économique difficile, avec un environnement de taux bas durable »<sup>28</sup>.

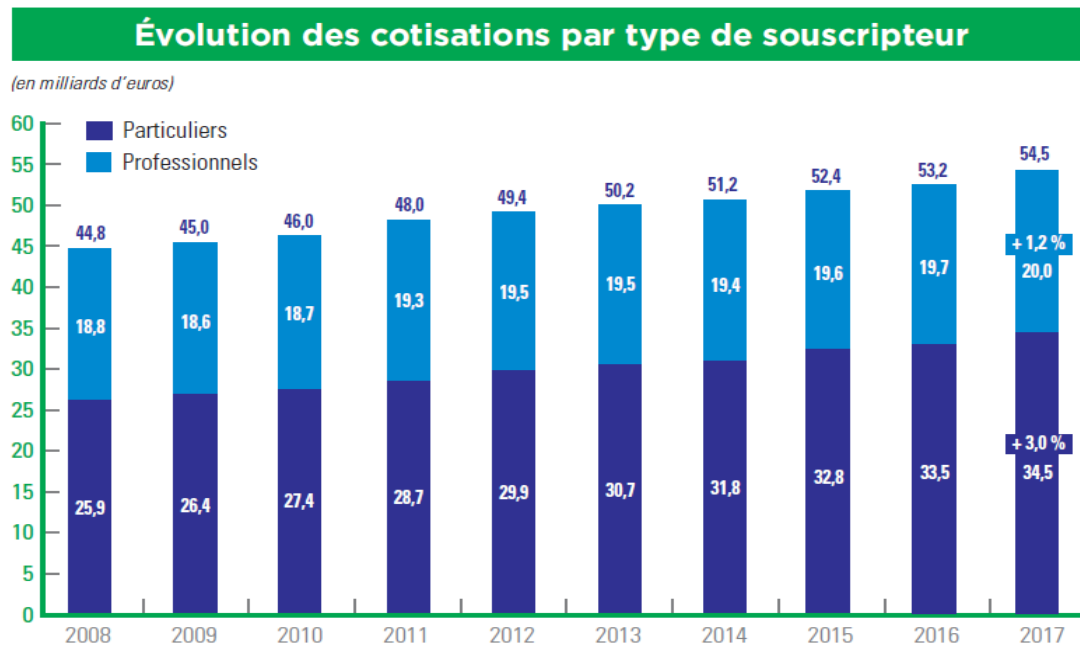


Figure 7 - Des cotisations en croissance continue - Source : Fédération Française de l'Assurance

#### Social

En termes sociétaux, les acteurs de l'assurance doivent s'adapter à des clients de plus en plus exigeants ainsi qu'un vieillissement de la population. Ces deux éléments peuvent amener à devoir redéfinir le business model. Cette année a aussi été particulièrement marquée par les manifestations des Gilets Jaunes qui ont généré de nombreuses dégradations et pertes d'activités pour les entreprises, qui sont souvent couverts par une assurance. Enfin, les acteurs de l'assurance peinent encore à améliorer leur image au sein de la société.

#### Technologique

L'apparition de nouvelles technologies signifie aussi l'apparition de nouveaux risques à assurer. Il s'agit là de l'opportunité pour les entreprises de l'assurance de développer de nouveaux produits et de pouvoir les proposer sur un marché autrement saturé ou encore enrichir l'expérience client avec plus de flexibilité et de réactivité pour « aller au-delà de la simple indemnisation pour tisser des liens plus étroits avec leurs clients »<sup>29</sup> ou optimiser les processus internes. Selon Accenture, « les assureurs français ont compris l'intérêt de lancer des produits

<sup>28</sup> Groupama. (s.d.-a). Stratégie - Groupama. Récupéré le 28 août, 2019, de <http://www.groupama.com/fr/notre-modele/strategie/>

<sup>29</sup> Accenture. (s.d.). Identifying Disruptive Opportunities in Insurance Distribution | Accenture. Récupéré le 28 août, 2019, de <https://www.accenture.com/fr-fr/insight-insurance-distribution-marketing-consumer-study>

digitaux »<sup>30</sup>. Le blockchain, l'IA, le big data et la cybersécurité sont autant d'outils qui peuvent permettre à l'entreprise de développer de nouveaux produits d'assurance ou étoffer leurs services : le big data permet l'accès à de grandes quantités d'informations, et l'IA et la blockchain peuvent amener à une évaluation plus rapide du sinistre ainsi qu'à une meilleure prévention des risques grâce à l'analyse pertinente des données. Les entreprises de l'assurance ont aussi l'opportunité de signer de nombreux partenariats potentiels sur le domaine des objets connectés afin de mieux transmettre les informations et favoriser la sécurité. Les acteurs du secteur ont pleinement conscience de la digitalisation de leur métier (à commencer par la relation client, mais aussi avec les partenaires ainsi qu'avec le reste de l'entreprise via la dématérialisation des processus) et des opportunités que les nouvelles technologies peuvent offrir : c'est pour cela que le Hub Assurance et Innovation a été créé pour héberger les start-ups de l'assurtech.

Mais l'avènement du digital dans tous les aspects du quotidien des assurés apporte de nouvelles menaces : d'abord la transformation numérique ne doit pas rendre les Chargés d'Affaires obsolètes mais plutôt contribuer à leur performance. Elle doit faciliter la proximité avec la clientèle sans empêcher la personnalisation du service, ce qui oblige à une évolution majeure du métier d'assureur et un effort d'adaptation conséquent de la part des salariés. De plus « le digital favorise l'intrusion de nouveaux acteurs issus de secteurs connexes à l'assurance en abaissant les barrières à l'entrée »<sup>31</sup>. Enfin, la révolution du numérique entraîne des changements non négligeables dans le comportement d'achat : les clients veulent maintenant des offres personnalisées, des facilités de communication et une plus grande réactivité et disponibilité de la part de leurs conseillers. Le graphique ci-dessous présente le résultat d'une enquête de la FFA portant sur la probabilité de la réalisation d'un incident, selon des acteurs de l'assurance. Comme on peut le voir, le risque ayant selon eux le plus de chance de se réaliser avec un impact important (le deuxième plus important après l'instabilité économique) est le risque cyber.

*Figure 8- Les risques les plus probables selon les acteurs de l'assurance*

<sup>30</sup> Accenture. Blog Accenture Assurance (2018, 6 août). Les assureurs français ont compris l'intérêt de lancer des produits digitaux - Lahraoui, K. Récupéré le 28 août, 2019, de [https://insuranceblog.accenture.com/francais/les-assureurs-francais-ont-compris-linteret-de-lancer-des-produits-digitaux?lang=fr\\_FR](https://insuranceblog.accenture.com/francais/les-assureurs-francais-ont-compris-linteret-de-lancer-des-produits-digitaux?lang=fr_FR)

<sup>31</sup>KPMG. (2016, 21 mars). L'impératif de l'innovation pour les assureurs. Récupéré le 28 août, 2019, de <https://home.kpmg/fr/fr/home/media/press-releases/2016/03/innovation-assureur-enjeux-opportunités.html>





### Environnemental

Pour ce qui est de l'environnemental, les changements climatiques peuvent amener plus de personnes à vouloir se couvrir contre ces risques et les assureurs à développer de nouveaux produits pour ces nouveaux risques. Les changements environnementaux peuvent donc être une opportunité pour les entreprises de l'assurance. Et inversement, l'augmentation des sinistres climatiques signifie aussi une augmentation des besoins d'indemnisations : selon la Fédération Française de l'Assurance, le coût des événements climatiques pour l'année 2018 s'est élevé à 3,2 Md€ (contre 2 Md€ il y a 10 ans).

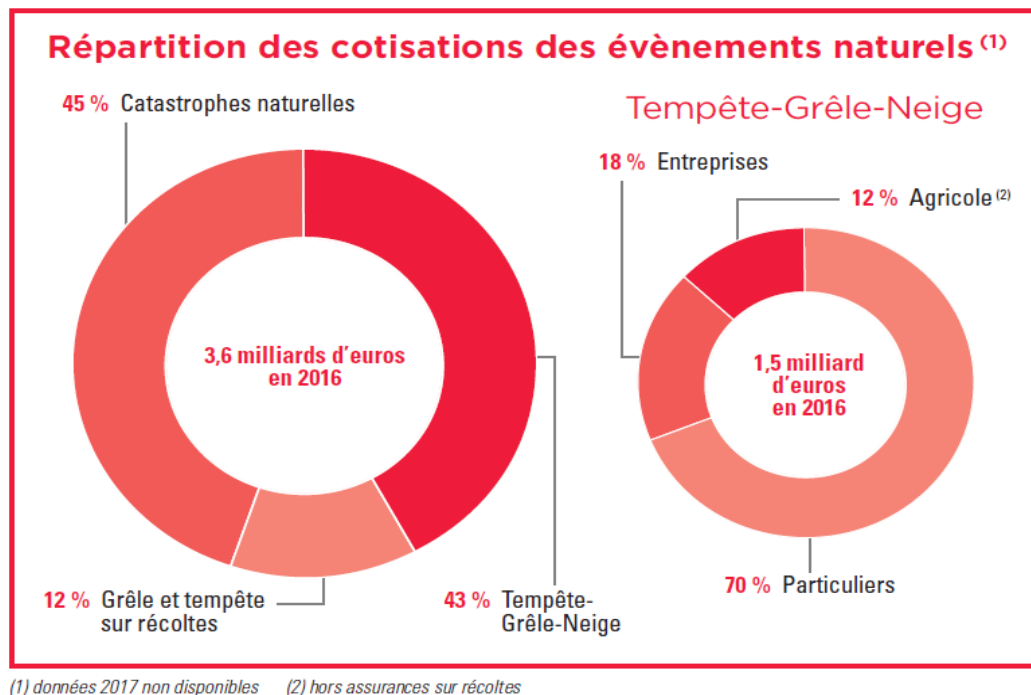


Figure 9- Répartition des cotisations des événements naturels - Source : Fédération Française de l'Assurance

#### Légal

Il s'agit de l'élément de l'environnement qui a le plus d'impact sur le groupe : depuis la crise de 2008, des exigences de plus en plus strictes en matière de réglementations et de conformité financières et comptables ont été mises en place concernant le marché de l'assurance, au niveau national mais aussi européen : de nombreuses directives européennes ont aussi été mises en place afin d'harmoniser les conditions d'exercice des activités financières, de protéger les consommateurs et sécuriser les marchés du secteur financier. A cela s'ajoute la loi Hamon/loi pacte (qui facilite la résiliation d'assurance et impose une meilleure transparence ainsi une simplification des produits d'assurance) ainsi que la directive sur la distribution des assurances, la loi sur l'assurance collective (obligeant les entreprises à souscrire à une assurance pour leurs salariés), Solvabilité II (augmentant le montant de solvabilité obligatoire pour les entreprises de l'assurance), IFRS 17 et la réforme 100 % santé et bien d'autres. De toutes ces modifications réglementaires, c'est « du fait de Solvabilité II [que] les compagnies d'assurance [ont] aussi [dû] réexaminer leur stratégie produit, leur politique de placement, leur méthode de distribution »<sup>32</sup>.

Le secteur est aussi impacté indirectement par des réformes telles que la RGPD, la réforme des

<sup>32</sup>Lamarque, E. (2014). Stratégie de la banque et de l'assurance.

retraites et de la dépendance ainsi que la réforme du régime des catastrophes naturelles. « Les nouvelles normes réglementaires modifient de façon radicale la vision et la pratique des différents métiers qu'exercent les banques ou les compagnies d'assurance »<sup>33</sup>. Enfin, KPMG souligne que « les organismes d'assurance estiment que la réglementation [est] le plus gros frein dans les capacités à innover »<sup>34</sup>.

## B. La stratégie du Groupe

### 1) Informations stratégiques sur l'entreprise

Les Facteurs Clés de Succès de l'entreprise sont son image, sa réputation historique, son réseau de proximité et son engagement dans l'économie locale mais aussi son système mutualiste permettant de la différencier de certains de ses plus grands concurrents, tels qu'Axa.

Le cœur de cible de l'entreprise a toujours été :

- la clientèle rurale ou vivant dans les villes de petites ou moyennes tailles,
- les communes et communautés de communes rurales car « [son fort ancrage local fait de [de l'entreprise] le partenaire privilégié des collectivités et des associations qui contribuent à la vie et au développement de leur territoire [...] grâce à une offre complète d'assurances, couvrant la responsabilité de leur entité et de leurs élus et protégeant leurs locaux, leur équipement ou leur salariés »<sup>35</sup>. Il s'agit encore une fois d'un ciblage réussi puisque 1 commune française sur 2 est assurée par Groupama
- les activités agricoles, puisque « Groupama est à l'origine du mouvement mutualiste agricole en France. Cent ans après l'agriculture est toujours au cœur de [son] métier »<sup>36</sup>. Le ciblage est pertinent et correctement répercuté sur le marché étant donné que « 6 agriculteurs français sur 10 sont assurés par Groupama ».

La réussite de ce positionnement s'explique donc à la fois par l'histoire de l'entreprise, fondée par des responsables agricoles pour répondre à leurs besoins spécifiques, ainsi que par le mode de distribution : Groupama a ainsi fait le choix de la proximité en n'hésitant pas à développer des agences partout sur son territoire y compris dans des lieux très reculés.

Le ciblage secondaire de Groupama sont les entreprises et les particuliers citadins. L'entreprise propose « une offre complète d'assurances professionnelles sur-mesure [...] et [protège] chaque

---

<sup>33</sup>Ibid.

<sup>34</sup>KPMG. (2016, 21 mars). L'impératif de l'innovation pour les assureurs

<sup>35</sup>Site internet du groupe

<sup>36</sup>Groupama. (2018d). Rapport Annuel 2018.

chef d'entreprise, ses salariés et ses proches ». Cependant, il s'agit là du ciblage le moins fructueux pour Groupama car le marché est très concurrentiel et l'entreprise dispose de peu de visibilité (par exemple, l'entreprise dispose d'une seule agence à Toulouse).

En ce qui concerne son positionnement, l'entreprise se présente comme réellement proche de la vie de ses sociétaires (un réseau de proximité, des produits adaptés à toutes les étapes de la vie), engagés (mutualiste), humain et transparent (en rendant des comptes à un réseau d'élus). Les valeurs de l'entreprise sont avant tout « des valeurs humanistes de protection » que sont « la solidarité, la responsabilité, l'engagement, l'optimisme » et la perception de l'assurance « avant tout comme une entraide », qui se démontre par une « recherche constante de l'utilité sociétale » mais aussi « une ambition forte de développement et de conquête », « d'esprit pionnier » pour « accompagner les changements de la société » et « incarner, jour après jour, un modèle de mutualisme d'avenir, un mutualisme d'action. »<sup>37</sup>.

Groupama place le client « au cœur des préoccupations du groupe » et souhaite « être en prise avec la vie des clients de ses marques » pour « accompagner ses assurés au quotidien »<sup>38</sup>. Pour cela, l'entreprise mise sur le développement d'une image d' « Assureurs créateurs de confiance », « là pour permettre au plus grand nombre de construire leur vie en confiance », et accompagner les « clients dans les moments-clés de leur vie. »<sup>39</sup>. Pour cela, le groupe œuvre à « développer et renforcer les actions de prévention, apporter une attention de tous les instants, innover sans cesse pour s'adapter aux évolutions [des] modes de vie » mais aussi créer « des sociétés dans lesquelles il fait bon travailler et se développer »<sup>40</sup>. L'entreprise se positionne aussi en challenger en proposant ses services à des prix plus bas que le leader du marché (Axa) : en effet, ses marges sont autour de 2 %, ce qui est beaucoup moins élevé que ses concurrents sur le marché.

La segmentation des clients de Groupama se fait selon le schéma suivant :

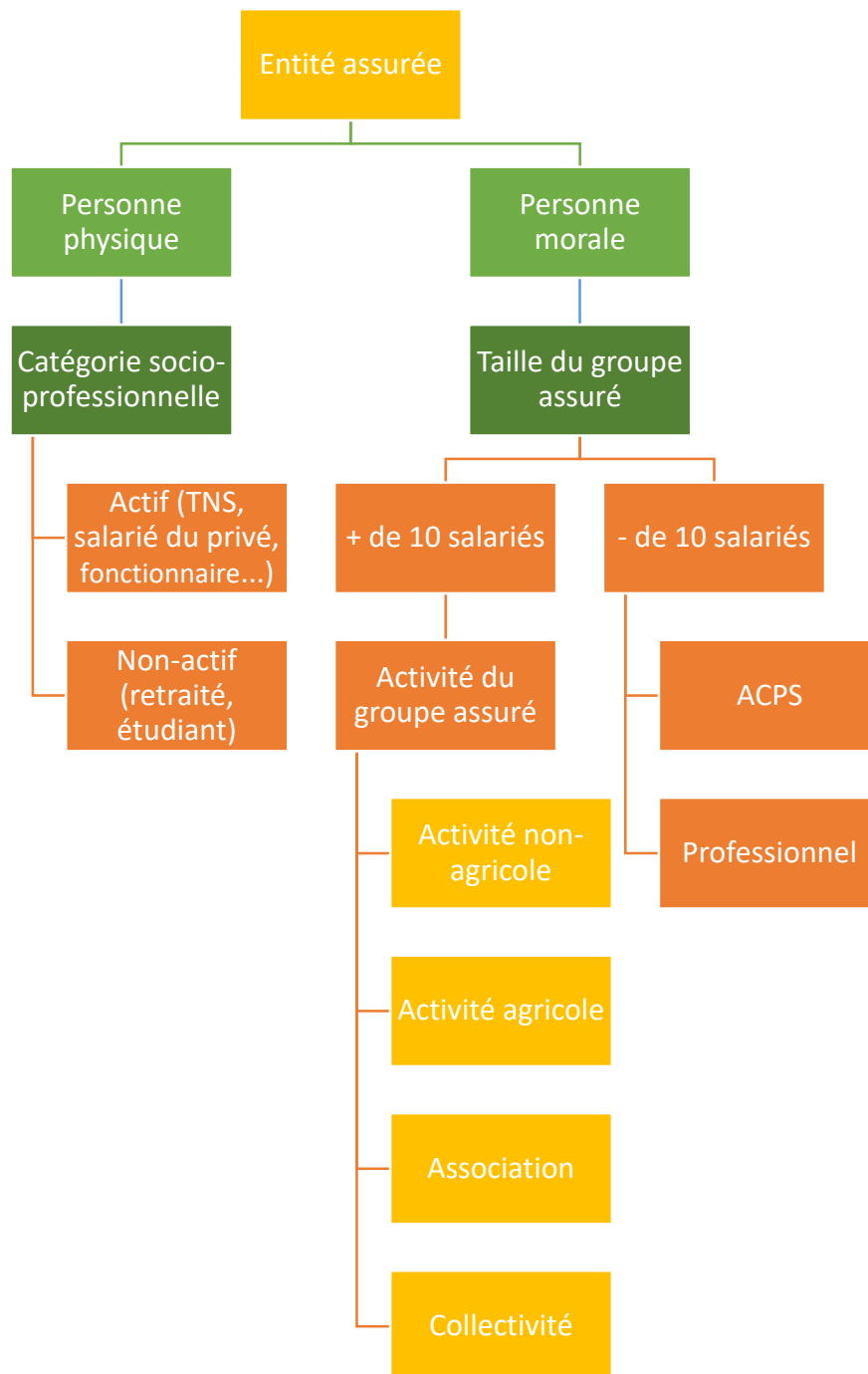
---

<sup>37</sup> Groupama. (2018d). *Rapport Annuel 2018*

<sup>38</sup> Site web du groupe Groupama

<sup>39</sup> Groupama. (2018d). *Rapport Annuel 2018*

<sup>40</sup> Groupama. (2018d). *Rapport Annuel 2018*



*Les case en jaune correspondent aux critères d'identification des clients et potentiels clients relevant du service DEC.*

## 2) La stratégie

Groupama a donc développé sa stratégie pour faire face aux changements majeurs dans son environnement que sont «un contexte économique difficile, [...] mettant le modèle économique des assureurs sous pression»<sup>41</sup>, une concurrence forte et diversifiée et des

<sup>41</sup>Groupama. (2018a). Document de référence 2018 Groupama Assurances Mutuelles incluant le rapport financier annuel.

innovations technologiques qui révolutionnent le métier d'assureur.

La stratégie corporate actuelle du groupe se résume en 4 axes :

#### *Des clients très satisfaits*

« La satisfaction est un facteur de conquête de part de marché, mais également de fidélisation[des] clients »<sup>42</sup>. Le groupe parie donc sur l'amélioration de leur satisfaction client pour à la fois gagner des parts de marché par l'amélioration de l'image et les potentielles recommandations, mais aussi pour sécuriser sa position sur le marché. C'est pourquoi le groupe mise sur son réseau étoffé et de proximité. Groupama souhaite « maintenir à un niveau élevé la satisfaction de tous [ses] clients [...] en complétant [ses] offres d'assurance par toujours plus de services qui simplifient la vie des clients et des sociétaires »<sup>43</sup>. Ainsi « le groupe se fixe pour objectif, sur chacun de ses marchés, un niveau élevé de clients très satisfaits ainsi qu'un indice net de recommandation en progression constante »<sup>44</sup>. Selon PWC, il s'agit là d'une stratégie pertinente : « dans un marché de plus en plus concurrentiel, la satisfaction client et la qualité de services apparaissent comme des éléments clés de la stratégie de différenciation »<sup>45</sup>.

Pour cela, les objectifs intermédiaires sont d' « accroître la satisfaction clients, améliorer les processus en réponse aux attentes des clients, mesurer activement [les] actions, [et] fidéliser [les] clients [...] en développant le multi-équipement »<sup>46</sup>. Les indicateurs de suivi pour cet objectif sont « l'Indice Net de Recommandation [ou Net Promotion Score] [des] clients, le taux de clients mono-équipés, la rentabilité [ainsi que] la maîtrise technique »<sup>47</sup>. De plus, Groupama a déjà pris le parti de documenter, à travers d'un baromètre d'opinion Groupe 2018, le degré de satisfaction des clients.

#### *Un développement rentable*

L'entreprise souhaite aussi « être rentable techniquement sur l'ensemble de [ses] métiers ». Cela passe « [par] l'augmentation des parts de marché sur les activités à forte valeur ajoutée que sont la Prévoyance individuelle, et les Risques Professionnels ». Il faut aussi augmenter les parts de marché sur « les marchés à potentiel encore peu exploités par le Groupe [...], notamment les marchés à forte croissance » ; et atteindre « la rentabilité technique sur l'ensemble des métiers

<sup>42</sup> Groupama. (s.d.-b). Des clients très satisfaits - Groupama.

<sup>43</sup> Groupama. (2018d). *Rapport Annuel 2018*

<sup>44</sup> Argus de l'Assurance. Legoff, E. (2016b, 18 avril). Résultats 2015 de Groupama : place à la stratégie commerciale ?

<sup>45</sup> PricewaterhouseCoopers Advisory. (2015). *Assurance Optimisation de la qualité de service et de l'expérience client dans l'assurance à l'ère du digital*. Récupéré sur [https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2015/03/pwc\\_assurance\\_eredudigital.pdf](https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2015/03/pwc_assurance_eredudigital.pdf)

<sup>46</sup> Ibid

<sup>47</sup> Ibid



grâce à [un renfort en prévention], une analyse plus pointue des risques, à une segmentation plus fines des tarifs en fonction du profil des clients et à la rigueur accrue des processus de gestion des sinistres »<sup>48</sup>. Une analyse fine de l'évolution du portefeuille et de sa qualité ainsi que de son rendement permettront d'identifier des évolutions sur le sujet de la rentabilité technique.

#### *Une culture de l'efficacité*

Le troisième axe repose sur l'efficacité, ce qui signifie « augmenter l'efficacité opérationnelle, en offrant une qualité de service optimale à [leurs] clients, tout en maîtrisant les coûts de fonctionnement, sans nuire aux contrôles nécessaires » puis « générer des résultats pour être capables d'investir dans l'innovation [et] le développement de nouveaux outils ». Pour cela, il faut, « optimiser les process, développer une approche multicanale »<sup>49</sup> et améliorer le système d'informations.

#### *Des collaborateurs engagés*

Le dernier axe porte sur le fer de lance du groupe : ses collaborateurs. Le dernier baromètre d'opinion Groupe 2018 identifie un niveau d'engagement à 76% (+ 3 points par rapport à 2016) ce qui représente un meilleur sentiment d'appartenance des collaborateurs. Cependant, il est vital de maintenir et améliorer cet engagement via « le développement et l'adaptation des métiers et compétences à tous les niveaux hiérarchiques ; les rôles de l'encadrement et du management ; [ainsi que] de maintenir et de développer la qualité de vie au travail. »<sup>50</sup>.

### *3) La mise en œuvre de la stratégie*

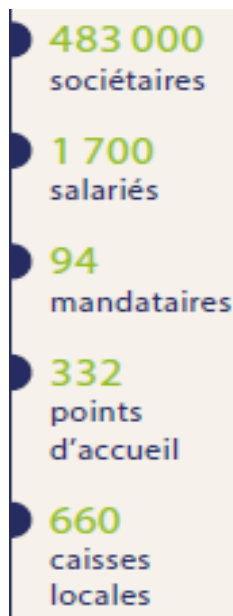
Les objectifs de la réalisation de ces 4 axes sont de « reconstituer les marges techniques en dommages pour compenser la baisse des rendements financiers ; repenser le modèle économique de l'épargne pour s'adapter à un environnement de taux bas, préparer Solvabilité II [...] investir dans l'économie ouverte axée sur les nouveaux usages »<sup>51</sup>. Il s'agit d'une stratégie très pertinente sur certains aspects, étant donné que « le marché de l'assurance en pleine mutation doit rester concentré sur le client et la valeur ajoutée qu'il peut lui apporter. Cette valeur ajoutée passe notamment par les nouvelles technologies, l'offre de services et plus globalement la redéfinition du business model de l'assurance pour passer d'un rôle de

<sup>48</sup> Ibid

<sup>49</sup> Site web de l'entreprise

<sup>50</sup> Document interne Groupama

<sup>51</sup> Argus de l'Assurance. Legoff, E. (2016, 17 mars). Thierry Martel (Groupama) : « Nous avons atteint nos objectifs ». *L'Argus de l'Assurance*, Récupéré sur <https://www.argusdelassurance.com/acteurs/compagnies-bancassureurs/thierry-martel-groupama-nous-avons-atteint-nos-objectifs.104964>



gestionnaire de sinistres à celui de gestionnaire de risque. Elle doit aussi bien concerner les produits, le canal de distribution que la gestion des sinistres »<sup>52</sup>.

La mise en place de la stratégie opérationnelle est déléguée à différentes caisses régionales : Groupama SAS apporte un appui stratégique mais c'est à la caisse régionale de se charger de l'allocation des compétences et des ressources. La décision de redéfinir la stratégie de distribution du groupe sur la marché entreprise afin d'atteindre l'axe 1 « Des clients très satisfaits » de la stratégie corporate découle du baromètre d'opinion Groupe 2018 : ce questionnaire a démontré que les clients du groupe apprécient la réactivité et la relation créée avec le commercial, mais ils se plaignent de ne pas avoir

systématiquement une réponse à leurs demandes et pas suffisamment de contact en direct

L'entreprise a donc identifié plusieurs leviers d'amélioration majeurs, dont le premier est les Chargés d'Affaires : « pour les clients les relations avec le Chargé d'Affaires Entreprises est la base de leur perception de la prestation. De lui dépend l'assurance d'avoir un contrat adapté et une bonne prise en charge en cas de sinistre » (documents interne, présentation des résultats du questionnaire qualité). L'entreprise a donc bien saisi le rôle des « people » joués dans une entreprise de service. Et c'est sur ce point que le service Direction Entreprise et Collectivité de Groupama d'Oc a développé une nouvelle stratégie de distribution.

### C. Groupama d'Oc

La caisse régionale, avec un chiffre d'affaire de près de 800 millions d'euros, gère 14 départements situés en Occitanie et en Aquitaine. Afin de préserver les bassins d'emplois et

*Figure 10- Les chiffres clés de Groupama d'Oc - Source : site web de l'entreprise*

renforcer l'engagement territorial du groupe, des sites de gestion sont disséminés partout sur le territoire et non pas centralisés au sein de la caisse régionale.

Les entreprises représentent 15% des cotisations de la caisse régionale, contre 32% pour les retraités et 28% d'acteurs du marché agricole. Il s'agit du deuxième groupe le plus petit après celui des professionnels (correspondant aux entreprises de moins de 9 salariés).

<sup>52</sup> PricewaterhouseCoopers Advisory. (2015). Assurance Optimisation de la qualité de service et de l'expérience client dans l'assurance à l'ère du digital.

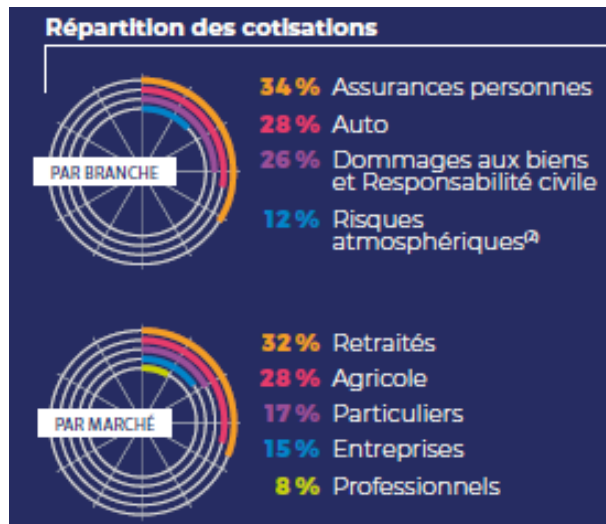


Figure 11- Répartition des cotisations de Groupama d'Oc - Source : site web de l'entreprise

La stratégie de la caisse régionale est résumée dans le projet Force 21, centré autour de l'amélioration du parcours client. Les objectifs principaux sont de renforcer la qualité du service (répondant aux axes 1 « Des clients très satisfaits » et 3 « Une culture de l'efficacité » de la stratégie du groupe), améliorer la productivité (correspondant à l'axe 3 du groupe) et augmenter le développement sur le marché des entreprises (qui correspond à l'axe 1 et 2 « Un développement rentable » de la stratégie du groupe).

Parmi les directions qui la compose, j'ai intégré la Direction Entreprise et Collectivités (DEC), dirigé par Mr Lambert.

### 1) Cadre logique de la stratégie

La difficulté principale identifiée pour le service DEC sont des chiffres en berne sur le développement du marché Entreprise. L'objectif est donc d'améliorer les performances de Groupama sur ce marché en améliorant la répartition des efforts et des moyens. L'entreprise axe ainsi sa stratégie sur l'une de ses plus grandes plus-values, son réseau, afin de faire « croître [son] portefeuille entreprises apporté par le réseau direct de l'ordre de 3 à 4%/an en s'appuyant sur [son] ancrage territorial et en utilisant le Risk Management et l'[Assurance Professionnelle du Dirigeant ainsi que les écosystèmes locaux] comme clef d'entrée »<sup>53</sup>. Les actions du service ne porteront pas en priorité sur les produits eux-mêmes mais bien sur les canaux de distribution et les acteurs en contact directs avec le client, en cohérence avec l'intangibilité du service proposé. Le back-office lui aussi est impacté : tout le service DEC sera réorganisé afin de mettre en place un tout nouveau service, la DE3C, dont la mission est le « développement et gestion des risques entreprises et collectivités sur le réseau direct et le courtage »<sup>54</sup>. La stratégie doit être mise en œuvre le 1<sup>er</sup> janvier 2020 et s'appuyer sur l'existant pour évoluer, c'est à dire capitaliser sur les points positifs du Baromètre Opinion 2018. Ainsi, l'enquête qualité réalisée par le groupe auprès de ses clients a montré que le service DEC de GOC est dans le premier tiers des caisses

<sup>53</sup>Document internes Groupama

<sup>54</sup>Document internes Groupama

régionales selon la part de sociétaires « très satisfaits », et la meilleure en terme de relation commerciale. Cependant, l'enquête a fait ressortir un manque de proactivité et de flexibilité du service. La stratégie mise en place doit donc permettre au service d'être plus proactif et plus flexible tout en maintenant la qualité de la relation commerciale.

La méthode appliquée a été la suivante : la première phase du travail a été une principalement théorique suivie d'une phase sur le terrain. Ainsi les premiers mois ont été consacrés à la collecte et la qualification de données et la confrontation d'hypothèse avec ces mêmes données. Une fois une série d'hypothèses fixées, celles-ci ont été confrontées à la réalité du terrain. Dans toutes les étapes de la définition ainsi que la mise en place de la stratégie commerciale, les responsables, les Chargés d'Affaires<sup>55</sup> ainsi que toutes les autres équipes du service ont été consultées. Chacune des actions menées est rattaché à un des 4 axes de la stratégie corporate. Dans le cadre de sa communication interne, la direction du service DEC œuvre systématiquement à rattacher les actions menées aux grands axes stratégiques et œuvre à parvenir à coordonner les différents services impliqués et maintenir le dynamisme via des séminaires, des réunions régulières et des échanges réguliers avec les membres des diverses équipes.

Mon rôle a été d'apporter une méthodologie pour susciter une prise de conscience et une réaction ou encore de l'aide à la prise de décision. J'étais en suite en charge de la mise en place et du suivi des décisions

Enfin, un audit du service va aussi être lancé dans les mois à venir, dans le cadre de l'évaluation intermédiaire des changements mis en place.

Un certain nombre de difficultés ont été rencontrées dans le cadre du développement et de la mise en œuvre de cette stratégie. Une des premières difficultés réside dans la communication : en effet, le message stratégique ne semble pas clairement assimilé par toutes les parties concernées. Cela résulte en un manque d'adhésion au projets/mouvements en partie dû à un manque de clarté et de lisibilité/perspectives pour certains et manque de dialogue et d'écoute pour d'autres. A cela s'ajoute l'absence de directeur de réseau direct, ainsi que des changements à toutes les niveaux de management dans le service : les équipes sont désorientées, en attente et cela rend difficile le maintien de l'activité au niveau habituel.

Une deuxième difficulté et non des moindres réside dans le nombre important de critères à considérer en simultanément pour la redistribution des portefeuilles qui ont nécessité des arbitrages

---

<sup>55</sup> Commerciaux du réseau de distribution pour les entreprises de 10 salariés ou plu

parfois difficiles. Ces difficultés soulignent encore l'importance de l'humain au sein d'une entreprise de services.

Voici le descriptif des actions que j'ai réalisé ou auxquelles j'ai participé dans le cadre de ce stage, ainsi que mes suggestions de méthodes d'évaluation.

### *Stratégie de distribution*

La nouvelle stratégie de distribution sur laquelle j'ai travaillé à un double objectif : d'une part atteindre les objectifs de la caisse régionale et faire remonter les chiffres de la direction Entreprises, d'une autre remodeler le mode de distribution sur le marché entreprise pour qu'elle soit par la suite appliquée au niveau national.

Le manque de proactivité du service n'est pas un problème négligeable car « le produit d'assurance n'est pas un produit 'd'impulsion', vers lequel le client se dirige spontanément. En règle générale, il l'achète soit sous contrainte [juridique], soit après un véritable 'effort' de vente de la part du réseau »<sup>56</sup>: la stratégie commerciale est donc tout particulièrement proactive. Ce manque de proactivité souligné par les sociétaires peut s'expliquer par le fait que les portefeuilles des Chargés d'Affaires sont trop importants et ne leur permettent pas de gérer à la fois les réponses aux demandes et aller au-devant des besoins des clients.

L'objectif est avant tout de permettre à chacun des acteurs de terrain d'être des acteurs de proximité. Pour cela, il a fallu s'assurer que les tailles de portefeuille de chaque commercial ne soient pas trop important pour qu'il puisse accorder à chaque client le temps et l'attention qu'il exige, ni trop petit pour que le commercial puisse étoffer son réseau via les recommandations de ses clients. Il s'agit aussi d'« améliorer la productivité en favorisant les synergies au sein des équipes et un management de proximité. »<sup>57</sup>

A l'origine, le territoire GOC était divisé en 2 secteurs. Après avoir analysé différentes hypothèses au travers d'un va et vient entre moi-même, ma tutrice, les responsables de réseau, le directeur du service et le directeur général, il a été conclu que la division du territoire en 3 était la plus pertinente, car elle permettait de constituer des secteurs homogènes en termes de montant de portefeuille et de nombre de clients mais aussi aux responsables de réseau de travailler sur un secteur plus petit et donc être véritablement dans la proximité avec leurs équipes sur le terrain (cf. Annexe Figure A- Redistribution du territoire en 3 secteurs - Source :

---

<sup>56</sup> PricewaterhouseCoopers Advisory. (2015). Assurance Optimisation de la qualité de service et de l'expérience client dans l'assurance à l'ère du digital.

<sup>57</sup> Document internes Groupama

document interne

). Les Zones d'Activité de chaque commercial sur le terrain ont aussi été redéfinies afin de mettre un terme à certaines incohérences géographiques, équilibrer les portefeuilles et s'assurer de la faisabilité du travail qui leur incombe sur leur portefeuille. Les ZA ont ainsi été constitués selon les critères suivants : un nombre de client cible, un montant de portefeuille cible, en limitant au maximum les changements de commercial, en respectant au maximum les frontières départementales et en respectant strictement les frontières de secteurs.

Cependant, il a fallu faire face à un certain nombre de contraintes supplémentaires : la taille du territoire auquel s'applique cette stratégie et particulièrement important, auquel s'ajoute les contraintes géographiques, qui ne connaissent pas de frontières départementales (un commercial est dépendant de la qualité du réseau routier par exemple) et pourtant il est vital de parvenir à rationaliser le temps de trajet du commercial (Cf. Annexe 64 Figure B - Une redistribution plus équilibrée des Zones d'Activité des Chargés d'Affaires PME-PMI (CAPMEI)).

Dans un second temps, les informations du portefeuille ont été couplées avec les données INSEE pour identifier le potentiel de développement de l'entreprise sur chaque zone d'activité afin de s'assurer que le commercial peut à la fois gérer et développer son portefeuille.

Pour favoriser les synergies, le transfert d'information et l'esprit d'équipe, les Chargés d'Affaires du réseau direct et les experts de l'assurance collective sont répartis en binômes sur le territoire.

Mais cœur de cible du service DEC de GOC sont les entreprises de 10 à 30 salariés : il a alors donc été envisagé qu'un poste spécifique soit créé pour gérer les entreprises de plus de 50 salariés. Le bénéfice de la création de ce nouveau poste est double : il permettra de délester les Chargés d'Affaires de leurs clients les plus demandeurs en temps et en compétences techniques, et d'apporter à ces mêmes clients un accompagnement et un conseil dédié et disponible. J'ai identifié les clients pour lesquels un service de ce genre serait pertinent (selon, avant tout, son portefeuille assuré mais aussi selon la technicité des besoins de ces entreprises), affecté les portefeuilles théoriques et 2 postes d'experts Grands Comptes ont été créés.

Par la suite, nous avons réalisé des entretiens individuels avec chacun des Chargés d'Affaires pour valider les foyers (liens entre les structures), déterminer la typologie de sociétaires (Grands comptes ou non), déterminer la nature de la relation commerciale (ancienneté et origine de l'entrée en relation, qualité/fragilité de la relation), valider la pertinence du territoire



nouvellement affecté et fixer une date de transfert des clients concernés par un changement de commercial.

La première difficulté concernant cette stratégie a été dans la collection et la qualification des données : il est difficile et pourtant vital de parvenir à maintenir un outil de Gestion de Relation Client à jour et il a été nécessaire d'extraire les informations depuis plusieurs sources de données internes afin de s'assurer d'avoir les informations les plus complètes et les plus récentes. A cela s'ajoute la difficulté « d'avoir une vision globale des clients multidetenteurs »<sup>58</sup> simplement via la GRC. Nous avons donc organisé des ateliers avec les Chargés d'Affaires pour identifier les clients relevant du même foyer. Cette stratégie implique aussi fortement les Chargés d'Affaires de terrain. Il nous a donc fallu faire face à un certain nombre de réticences et parvenir à accompagner les Chargés d'Affaires dans le changement en multipliant les échanges et en communiquant sur les réflexions en cours.

Une première méthode d'évaluation de cette stratégie peut-être la mesure des évolutions de portefeuille de chacun des Chargés d'Affaires. Une deuxième évaluation devrait se faire par le biais d'un questionnaire qualité portant sur la relation client, afin de savoir si le sociétaire a perçu des effets positifs depuis cette restructuration.

Malgré nos efforts pour rendre les portefeuilles homogènes, les Chargés d'Affaires nous ont souvent fait remarquer les spécificités de chacune des ZA nouvellement constituées. Il serait peut-être souhaitable d'intégrer ces spécificités dans la fixation des objectifs annuels des Chargés d'Affaires. Ainsi, chacun aurait des objectifs différents des autres, mais en cohérence avec le territoire qu'il travaille.

Enfin, les actions de cette stratégie peuvent être reliés aux axes 1 "Des clients très satisfaits", 3 "Une culture de l'efficacité" et 4 "Des collaborateurs engagés".

### *Stratégie RH*

Comme mentionné plus haut, certaines entreprises (dont l'assurance de l'activité rapporte des montants conséquents à Groupama ou dont les activités requièrent une expertise et un accompagnement poussé), s'attendent à un service supplémentaire à celui d'un assureur : ils s'attendent à un véritable rôle de conseiller et de suivi, de prévention et d'accompagnement. Cela représente au moins 4 jours de travail chez le client par an, sans compter le temps de travail supplémentaire lié à la gestion des contrats. Les Chargés d'Affaires peuvent difficilement gérer

---

<sup>58</sup> PricewaterhouseCoopers Advisory. (2015). Assurance Optimisation de la qualité de service et de l'expérience client dans l'assurance à l'ère du digital.

tout leur portefeuille correctement et accorder à ces comptes un tel suivi. Il faut aussi avoir un certain profil, être à l'aise face à un certain type de clientèle très exigeante et en connaître les codes. Il faut donc un ensemble de soft-skills qui n'est pas systématiquement exigé chez un commercial. C'est pour cela que ce nouveau poste d'expert Grand Compte a été créé : nous avons fixé les référentiels de compétence, identifié les compétences clés et rédigé sa fiche de poste comprenant ses tâches, son encadrement, ses objectifs, les limites de son rôle et de ses fonctions. Il a par la suite fallu présenter le poste aux Chargés d'Affaires, qui peuvent notamment candidater pour celui-ci, tout en les rassurant face à une potentielle usurpation de la clientèle et un nivellement par le bas de leurs compétences (Cf. Annexe Figure D - Définition des missions de l'expert Grands Comptes - Source : document interne

).

Il est important de parvenir à faire en sorte que les expert Grands Comptes soient intégrés dans les équipes de Chargés d'Affaires, afin de renforcer l'esprit d'équipe mais aussi l'échange d'informations et les synergies entre différents postes.

Nous avons aussi redéfini les rôles que devront tenir les responsables de réseau, à commencer par leur lieux d'activité : afin d'intensifier l'ancrage de proximité sur le territoire, les managers seront basés au sein même de leurs territoires attribués, soit à Montauban, Pau et Tulle.

En tout, 6 nouveaux postes vont être ouverts et les équipes terrains vont se voir renforcées de 2 experts Grands Comptes, 1 nouveau manager, des experts techniques et des préventeurs afin d'apporter aux clients le suivi demandé (Cf. Annexe Figure F - Nouvel organigramme des équipes commerciales du Réseau de distribution direct aux entreprises de plus de 10 salariés).

On voit ici que l'entreprise a su identifier et adapter l'élément « people » de son offre. L'objectif de cette stratégie, en complément de ceux de la stratégie de distribution est de fidéliser les plus grands comptes, éviter qu'ils aillent en courtage mais aussi permettre aux Chargés d'Affaires de se recentrer sur leur cœur de métier et ainsi renforcer l'efficacité opérationnelle. Il s'agit aussi de mieux accompagner les Chargés d'Affaires dans un métier en pleine évolution et de plus en plus complexe, et améliorer l'image de l'entreprise envers un type de clientèle exigeant et dont la gestion peut parfois être très complexe. Pour ce qui est des managers, la redéfinition de leur poste doit permettre de renforcer leur soutien à leurs équipes.

Afin de favoriser la cohésion ainsi que le sentiment d'engagement des Chargés d'Affaires mais aussi leur créativité permettant de mieux les impliquer dans la résolution de problèmes tout en bénéficiant de leur expertise terrain, l'entreprise ne doit pas hésiter à se saisir des opportunités

présentées par les nouveaux modes d'apprentissage, tels que les Serious Games, ou mettre en place des dispositifs clairs et neutres de reconnaissance et de motivation. La formation des Chargés d'Affaires doit aussi être permanente, notamment dans la formation aux nouvelles techniques de vente.

Il ne sera possible d'estimer la réussite ou non de cette stratégie qu'au bout d'un an. Il faudra alors mesurer si les objectifs de 4 visites par ans pour chaque client ont pu être tenu, le nombre de clients perdus, le nombre de nouveaux client, ainsi que la pertinence des nouveaux postes et si la transition vers un nouveau commercial s'est bien déroulé. Pour cela, il serait judicieux de faire parvenir un questionnaire aux clients Grand Comptes pour obtenir leur avis sur le service, sa pertinence et ses lacunes. Il faudrait aussi prévoir un bilan avec les experts Grand Comptes eux même afin de vérifier la cohérence entre les objectifs, les missions et le poste avec les attentes des clients et la réalité terrain. Le poste d'experts Grand Comptes devrait être amené à évoluer pour toujours correspondre au plus près aux besoins des clients. Cela permet d'œuvrer à la réalisation des objectifs des axes 1 "Des clients très satisfaits" et 3 "Une culture de l'efficacité".

#### *Stratégie de communication*

Groupama table, entre autre, sur la proximité avec les assurés, l'ancrage territorial et la qualité de son réseau pour se différencier. Et tout changement dans ce réseau peut avoir des conséquences négatives pour l'entreprise : perte du tissu relationnel créé par les Chargés d'Affaires ainsi que leur expertise territoriale, et risque important de rupture du lien de confiance entre l'assuré et l'entreprise par exemple. C'est pourquoi il est nécessaire de développer une stratégie de communication à destination du client pour accompagner celui-ci dans le changement. « Le mode de contact doit être adapté au profil du client [notamment] afin de capter au plus tôt tout motif d'insatisfaction »<sup>59</sup>. J'ai donc d'abord classé les différents clients impactés directement par la réorganisation du réseau de distribution selon plusieurs critères (taille de portefeuille, état psychologique, relation avec le commercial, exigence d'accompagnement etc.) pour créer différents profils types. A chaque profil est ensuite associé un parcours composé d'étapes, de modes de communication mais aussi d'une période de début de la campagne de communication. Le tout est présenté dans un tableau transféré aux Chargés d'Affaires (Cf. Annexe Extrait de la stratégie de communication).

La mise en œuvre de cette stratégie ne débutera que à partir de novembre. L'objectif principal est de perdre le moins de clients possible : certains clients ont en effet déploré, par le biais du

---

<sup>59</sup> Ibid.

questionnaire qualité, un « flottement dans la passation de relais »<sup>60</sup> auquel il faut remédier. Il s'agit ensuite de rassurer les Chargés d'Affaires quant à la bonne gestion de leurs clients subissant des mouvements et de s'assurer que la raison du changement est clairement comprise par les clients.

Une des formes d'évaluation pourrait être le taux de perte suite à la restructuration. Un questionnaire qualité portant sur cette communication peut aussi être envoyée aux sociétaires ayant subi un mouvement.

Cette stratégie œuvre à la réalisation de l'axe 1 "Des clients très satisfaits", cependant, de par l'indissociabilité du service, l'évaluation de la qualité du service après ces changements ne peut se faire qu'après que ceux-ci aient atteints le client.

#### *Stratégie d'influence*

Afin de renforcer son ancrage territorial, le service DEC dispose de partenariat locaux, mais ceux-ci ne sont pas suffisamment animés.

J'ai dans un premier temps identifié de nouveaux partenariats potentiels sur le territoire GOC selon les critères suivant :

- Apolitique
- Les actions du partenaire doivent être mises en œuvre sur le territoire
- L'objet des actions du partenaire doit être en lien avec les entreprises du territoire (ce qui exclue en général les associations culturelles, environnementales et sociales)

Ont été ciblés en particulier les clubs d'entreprise ou clubs d'affaire, les syndicats interprofessionnels, et les experts comptables. Une fois cette base constituée, j'ai créé des catégories regroupant les partenaires selon leur activité, et identifié en quoi chaque catégorie représente une opportunité pour l'entreprise : par exemple, un club ne permettra de toucher qu'un nombre restreint de personnes – les adhérents du club – mais la présence à chaque événement du même représentant de l'association permettra aux adhérents de se familiariser avec l'entreprise et son rôle. La saisie d'opportunité dans ce cas passe d'abord par le fait de tisser un lien avec le potentiel client, et ainsi se mettre dans une position d'être la réponse envisagée à un futur besoin d'assurance. La base sera ensuite transmise aux Chargés d'Affaires sur le terrain.

Les objectifs de cette stratégie sont d'augmenter la visibilité de l'entreprise ainsi que son engagement au sein de l'économie locale tout en générant un maximum d'opportunités

---

<sup>60</sup> Documents internes Groupama

éventuelles dans le cadre de ces partenariats. Elle doit aussi permettre d'envisager de nouvelles catégories de partenaires, tels que les fablabs ainsi que les associations de prévention des risques. Ces objectifs permettent d'œuvrer à la réalisation de l'axe 2 "Un développement rentable" de la stratégie du groupe.

Cependant, il faut parvenir à surmonter un certain nombre d'écueils potentiels : les Chargés d'Affaires ne sont pas forcément formés pour animer un partenariat. De plus la mise en œuvre d'un partenariat ne résulte pas systématiquement en un retour sur investissement quantitatif (des clients, ou des revenus) mais qualitatif (image de l'entreprise, visibilité). Il est donc important de communiquer sur les objectifs de cette stratégie d'influence et le rôle primordial joué par les Chargés d'Affaires dans celle-ci.

L'évaluation du succès de cette stratégie peut se faire par deux biais :

- en comptabilisant le nombre de nouveaux partenariats signés au cours d'une année
- en évaluant la qualité de chacun de ces partenariats. Etant donné que l'objectif du développement de ces partenariats n'est pas seulement de développer son activité mais aussi d'améliorer son image, l'entreprise ne peut se contenter de recenser le nombre d'opportunités créés par ce partenariat. Il faudra aussi évaluer l'implication de l'entreprise via le nombre d'intervention réalisé par le représentant de l'entreprise au sein de ce partenariat ainsi que le nombre d'événements organisés par l'association dans une année, chaque événement étant une opportunité pour l'entreprise de gagner en visibilité). Il faut alors fixer des objectifs tels qu'un nombre X de partenariats à animer par Chargés d'Affaires et un nombre X d'événements auxquels assister par an. Enfin, chaque commercial devrait rester libre de choisir l'association avec laquelle il souhaite engager un partenariat, favorisant ainsi sa responsabilisation et son engagement.

### *Stratégie de relation client*

«Avec une concurrence accrue, la préoccupation des acteurs est désormais la défense de leur portefeuille client »<sup>61</sup>. C'est effectivement le cas pour la DEC pour qui, dans la mise en œuvre de la stratégie, la priorité est à la fidélisation des clients plutôt que le développement de portefeuille. Cela passe notamment par une meilleure gestion des flux et du parcours client car « les clients satisfaits sont d'abord des clients qui ne vont pas résilier leurs contrats, mais aussi des clients plus enclins et plus réceptifs pour une montée en gamme de leurs garanties voire pour du multi-équipement. Ils sont aussi et surtout une source de recommandation auprès de

---

<sup>61</sup> PricewaterhouseCoopers Advisory. (2015). Assurance Optimisation de la qualité de service et de l'expérience client dans l'assurance à l'ère du digital.

leurs pairs »<sup>62</sup>, d'où l'importance de la mise en place d'un « réel pilotage de la qualité de service et de la satisfaction client, indispensable pour générer de la valeur pour l'entreprise. Ce pilotage doit être resserré et intervenir à chaque interaction avec le client »<sup>63</sup>, car « si la dimension commerciale est évidente au moment de la souscription, elle l'est beaucoup moins lors de la gestion du sinistre »<sup>64</sup>. Il s'agit pourtant du « moment de vérité » lors duquel « le client peut réellement percevoir le produit »<sup>65</sup>. Il est donc important d'améliorer la coordination des éléments du « processus » des 7P.

Selon PWC, au sein du secteur de l'assurance « des efforts sont entrepris pour étendre les canaux de distribution mais l'enjeu principal est de rendre ces canaux 'interopérables' entre eux, en mettant en place une réelle stratégie de commercialisation omnicanal. La parcours client doit permettre d'évoluer d'un canal à l'autre sans 'coutures ' »<sup>66</sup>. Des ateliers, composés de membres de chaque service concerné par un même processus, ont donc été organisés pour retravailler les processus, notamment en ce qui concerne des « documentations utilisées hétérogènes », « d'un empilements d'outils au fur et à mesure des déploiements » ainsi que d'un « manque de formalisme des process de souscription, de la découverte chez le client à la finalisation du contrat »<sup>67</sup>. Les objectifs sont de renforcer la qualité et la productivité des services relevant du parcours client. Il s'agit aussi de maîtriser le degré de variabilité et hétérogénéité dans la fourniture du service mais aussi surmonter l'aspect périssable du service en s'assurant que toute demande de clients est satisfaite dans les délais fixes (Cf. Annexe Résultats partiel de la stratégie de relation client : compte rendu d'une réunion intermédiaire).

Cette stratégie correspond aux axes 1 «Des clients très satisfaits» et 3 «Une culture de l'efficacité». L'évaluation de l'adaptation du parcours client peut se faire de manière plus qualitative avec des objectifs fixés à chaque étape : le taux d'atteinte réelle des objectifs de gestion des contrats ou sinistres, taux de réponse aux appels... ainsi que par le biais d'une enquête qualitative à l'issue de chaque étape. Dans le cadre des évaluations, il est nécessaire d'inclure et évaluer les impacts sur toutes les parties prenantes.

---

<sup>62</sup> Ibid.

<sup>63</sup> Ibid.

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> Ibid.

<sup>66</sup> Ibid.

<sup>67</sup> Documents Groupama



## D. Comparaison de la stratégie mise en place et la théorie Hoshin Kanri

Comme souvent dans la réalité du monde de l'entreprise, une théorie est souvent appliquée sans qu'elle soit nommée et chacun peut prendre les éléments d'une théorie et l'adapter à son environnement réel. C'est le cas de Groupama : l'entreprise n'a pas fonctionné avec des matrices X et n'applique pas strictement le PDSA. Mais elle applique le catchball : chaque échelon (Caisse régionale, puis direction) est libre de définir sa propre stratégie pour atteindre les objectifs de l'échelon supérieur : les choix stratégiques sont faits à Paris, les décisions administratives sont prises à la fois à Paris et au sein des Caisses Locales et les décisions opérationnelles sont prises par la caisse régionale elle-même. Ainsi, ma première mission a été de vérifier la faisabilité de la stratégie que souhaitait mettre en place le directeur du service. Je lui ai donc démontré que cette stratégie présente certaines limites faces aux objectifs à atteindre et proposé quelques ajustements opérationnels. Le directeur a par la suite soumis cette stratégie au directeur général de la caisse régionale, afin d'obtenir un budget nous permettant de réaliser cette stratégie. Lorsque le budget a été fixé, nous avons repris la stratégie et fait de nouveaux ajustements permettant de se tenir à celui-ci. Nous voyons là très bien le processus de catchball : tout au long du stage, ma tutrice et moi avons émis des hypothèses stratégiques et opérationnelles, puis ces hypothèses ont par la suite été validées ou non par les différents échelons de la caisse régionale.

Un autre élément de la méthode Hoshin Kanri utilisée dans le cadre de mes missions est celle de l'implication de tous les acteurs de la caisse régionale : ainsi, les membres de toutes les équipes sont impliqués dans les différents ateliers portant sur la redéfinition des process, et ma tutrice et moi sommes même allées sur le terrain pour faire valider les hypothèses de redistribution du territoire par les Chargés d'Affaires. Ces derniers nous ont fait des recommandations que nous avons par la suite intégrées dans une nouvelle version de cette redistribution, qui a de nouveau été soumises aux différents échelons de la caisse régionale. Un commercial terrain a aussi été impliqué dans la définition des fonctions de l'expert Grand Comptes, fonctions qui ont-elles-aussi remonté les échelons jusqu'à la direction générale.

La communication du service correspond aussi à la méthode Hoshin Kanri puisque chaque action est associée à un des grands axes stratégiques de l'entreprise dans tous les supports de communication portant sur le sujet et réalisés dans le cadre de mon stage. La stratégie est aussi revue annuellement et les outils de collecte de l'information sont déjà existant puisqu'il s'agit de surveiller et analyser l'évolution de l'activité des Chargés d'Affaires. L'entreprise a aussi

l'habitude de travailler en mode 'amélioration continue' et n'hésite pas à mettre en place des changements à la marge pour les tester avant de les implanter dans toute l'organisation : ainsi, dans la situation initiale, 2 Chargés d'Affaires avec des portefeuilles réduits se consacraient entièrement à la prospection dans le but d'évaluer cette méthode en phase test. Face à l'échec de cette celle-ci, la direction a su parfaitement surmonter une des difficultés de la méthode Hoshin Kanri, et accepter de mettre un terme au projet.

Enfin le système est clairement très flexible : à chaque étape de notre travail, à chaque nouvelle information, ma tutrice et moi avons pu retravailler la stratégie et parfois la porter dans une direction différente de ce qui était prévu initialement, et ce jusqu'à très tard dans la mise en œuvre. La méthode mise en place permet donc d'atteindre certains des objectifs de la méthode Hoshin Kanri : elle favorise la prise d'initiative, les échanges entre les niveaux et permet des ajustements en continu.

Cependant, la mise en œuvre de cette théorie peut encore être améliorée : la stratégie de la caisse régionale n'est pas souvent explicitée et les Chargés d'Affaires de terrain pourraient être encore plus impliqués dans la réflexion autour de la stratégie afin de bénéficier de leur expertise terrain. Enfin, l'utilisation de la matrice X pourrait peut-être venir appuyer la communication en direction des Chargés d'Affaires.

En suivant le raisonnement de la méthode Hoshin Kanri, si les évaluations de toutes les stratégies mises en place par la direction DEC sont positives, la direction devrait atteindre son objectif de croissance 3,5%

## Conclusion du mémoire :

L'objectif de ce mémoire était, tout d'abord, de présenter les différentes étapes qui composent la stratégie et les difficultés liées à chacune d'elles. Nous avons ainsi vu que la stratégie, de par sa complexité, ne peut être définie ni appliquée sans un ensemble d'outils et d'intelligence humaine et que la bonne mise en œuvre de la stratégie est cruciale. Nous avons ensuite présenté la méthode Hoshin Kanri de mise en œuvre de la stratégie opérationnelle, permettant de surmonter certains des défis identifiés plus tôt.

Cependant, par le biais de l'étude de cas, nous avons vu que ces mêmes outils peuvent être adaptés afin de correspondre à la réalité de l'entreprise : l'entreprise Groupama applique effectivement de nombreux éléments de la méthode Hoshin Kanri, mais sans s'y contraindre si d'autres méthodes semblent à certains moments plus adaptées.

D'un point de vue professionnel, ce stage m'a permis de découvrir la réalité du travail au sein d'un grand groupe : la culture d'entreprise, les méthodes de travail ainsi que les relations hiérarchiques. J'ai découvert la réalité de la mise en œuvre d'une stratégie, parfois en rupture complète avec la théorie : les étapes, les responsabilités et les plannings peuvent être très clairs sur le papier, mais la réalité de l'entreprise nécessite de la réactivité, de l'adaptation et de faire des compromis pour œuvrer vers l'idéal fixé. J'ai aussi découvert un aspect crucial dans l'application de toute stratégie mais à laquelle on ne peut être confronté à l'université : l'aspect humain. Toute stratégie implique des changements plus ou moins importants pour les salariés. Dans le cadre de mon stage, j'ai ainsi découvert la difficulté de communiquer sur une stratégie qui n'est pas encore aboutie, de faire adhérer les plus réticents à la stratégie une fois celle-ci définie, et de prendre des décisions qui auront un réel impact sur la vie professionnelle d'un salarié, allant jusqu'à envisager la démission de celui-ci. Enfin, j'ai découvert le monde professionnel de l'assurance (ses codes, ses problématiques, ses modes de fonctionnement mais aussi ses acteurs principaux, ses perspectives et ses antécédents).

D'un point de vue personnel, ce stage a d'abord été une opportunité pour laquelle je suis tout particulièrement reconnaissante. Il m'a permis de découvrir un nouveau secteur et une nouvelle théorie ainsi que de développer mes capacités d'adaptation et d'autonomie. Cette expérience m'a aussi permis d'avoir confiance en mes capacités professionnelles et intellectuelles, à prendre des initiatives et à exprimer mes suggestions en les soutenant des arguments chiffrés, à animer un groupe et à soutenir un projet que j'ai en partie défini. Tout au long du stage, ma maîtrise du sujet et du secteur allant croissante, j'ai pu gagner en assurance, apporter de plus en plus au projet, prendre des décisions de plus en plus concrètes et porter ce projet avec de plus en plus d'autonomie. Aujourd'hui, je suis consciente que le projet aurait sans doute pris une toute autre direction sans ma participation : j'ai réalisé quelque chose de concret, et à portée nationale pour le groupe Groupama.



# Table des matières

Remerciements .....	5
Convention .....	7
Fiche d'évaluation .....	12
Sommaire .....	1
Synthèse anglais .....	3
Synthèse Espagnol.....	6
La stratégie .....	11
A. Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ? .....	11
B. Les niveaux de la stratégie .....	11
C. Les étapes et les outils de la planification stratégique.....	12
D. Le rôle clé du management stratégique et des systèmes d'information.....	15
E. Les raisons et indicateurs du succès d'une stratégie/Les raisons d'un échec d'une stratégie .....	16
F. Conclusion.....	18
La méthode Hoshin Kanri .....	18
A. Les étapes de la méthode Hoshin Kanri .....	19
B. Les outils de la méthode Hoshin Kanri .....	20
Etude de cas : le service DEC de Groupama d'Oc.....	21
A. L'assurance en France .....	21
B. Le métier .....	22
C. Spécificités du secteur des services.....	23
1) Les caractéristiques du service.....	23
2) Les 3P des services.....	25
D. Conclusion :.....	26
Le groupe Groupama.....	26
A. Stratégie corporate.....	28
1) Les forces de Groupama : .....	28
2) L'environnement de l'entreprise : .....	30

Politique .....	30
Economique.....	30
Social.....	32
Technologique .....	32
Environnemental .....	34
Légal.....	35
B. La stratégie du Groupe .....	36
1) Informations stratégiques sur l'entreprise.....	36
2) La stratégie.....	38
Des clients très satisfaits .....	39
Un développement rentable.....	39
Une culture de l'efficacité .....	40
Des collaborateurs engagés .....	40
3) La mise en œuvre de la stratégie.....	40
C. Groupama d'Oc.....	41
1) Cadre logique de la stratégie.....	42
Stratégie de distribution .....	44
Stratégie RH .....	46
Stratégie de communication .....	48
Stratégie d'influence .....	49
Stratégie de relation client.....	50
D. Comparaison de la stratégie mise en place et la théorie Hoshin Kanri .....	52
Conclusion du mémoire: .....	53
Table des matières .....	56
Bibliographie.....	58
Annexes .....	64
E. Résultats de la définition de la stratégie de distribution.....	64
F. Résultats de la stratégie de distribution et de la stratégie RH .....	66
G. Résultats partiel de la stratégie de relation client : compte rendu d'une réunion intermédiaire.....	68
H. Extrait de la stratégie de communication .....	70



# Bibliographie

Abate, R., Ducreux, J. M., & Kachaner, N. (2009). *Le grand livre de la stratégie*. Paris, France : Eyrolles.

Accenture. (s.d.). Identifying Disruptive Opportunities in Insurance Distribution | Accenture. Récupéré le 28 août, 2019, de <https://www.accenture.com/fr-fr/insight-insurance-distribution-marketing-consumer-study>

Accenture. (2016). *European Financial Services Digital Readiness Report*. Récupéré sur [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/pdf-24/accenture-european-financial-services-digital-readiness-report.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-24/accenture-european-financial-services-digital-readiness-report.pdf#zoom=50)

Accenture. Blog Accenture Assurance (2018, 6 août). Les assureurs français ont compris l'intérêt de lancer des produits digitaux - Lahraoui, K. Récupéré le 28 août, 2019, de [https://insuranceblog.accenture.com/francais/les-assureurs-francais-ont-compris-linteret-de-lancer-des-produits-digitaux?lang=fr\\_FR](https://insuranceblog.accenture.com/francais/les-assureurs-francais-ont-compris-linteret-de-lancer-des-produits-digitaux?lang=fr_FR)

Argus de l'Assurance. Vial, G. (2014a, 6 avril). Le marché français de l'assurance reste très concurrentiel (analyse Roland Berger). Récupéré le 28 août, 2019, de <https://www.argusdelassurance.com/acteurs/le-marche-francais-de-l-assurance-reste-tres-concurrentiel-analyse-roland-berger.74618>

Argus de l'Assurance. Baume, T. (2014b, 16 septembre). Une cible exigeante qui reste à séduire. Récupéré le 28 août, 2019, de <https://www.argusdelassurance.com/acteurs/une-cible-exigeante-qui-reste-a-seduire.82356>

Argus de l'Assurance. Legoff, E. (2016, 17 mars). Thierry Martel (Groupama) : « Nous avons atteint nos objectifs ». *L'Argus de l'Assurance*, Récupéré sur <https://www.argusdelassurance.com/acteurs/compagnies-bancassureurs/thierry-martel-groupama-nous-avons-atteint-nos-objectifs.104964>

Argus de l'Assurance. Legoff, E. (2016b, 18 avril). Résultats 2015 de Groupama : place à la stratégie

commerciale ? Récupéré le 28 août, 2019, de  
<https://www.argusdelassurance.com/acteurs/resultats-2015-de-groupama-place-a-la-strategie-commerciale.105315>

Argus de l'Assurance. (2019, 27 août). Spécial comptes 2018 : un marché marqué par un regain de l'activité non-vie. Récupéré le 28 août, 2019, de <https://www.argusdelassurance.com/les-assureurs/special-comptes-2018-un-marche-marque-par-un-regain-de-l-activite-non-vie.139194>

Assurance&Mutuelle. (s.d.). Le secteur de l'assurance. Récupéré le 28 août, 2019, de <http://www.assurance-et-mutuelle.com/assurance/secteur-assurance.html>

Banque de France. (2018). *Les chiffres du marché français de la banque et de l'assurance*. Récupéré sur [https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/rapport\\_chiffres\\_acpr\\_2017\\_4.pdf](https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/rapport_chiffres_acpr_2017_4.pdf)

Boston Consulting Group. (2015, 26 janvier). Perspectives in Insurance. Récupéré le 28 août, 2019, de <https://www.bcg.com/publications/2015/insurance-perspectives-in-insurance.aspx>

Boyer, A., & Nefzi, A. (2009). La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts. *La Revue des Sciences de Gestion*, 237-238(3), 43.  
<https://doi.org/10.3917/rsg.237.0043>

Desreumaux, A., Lecocq, X., & Warnier, V. (2009). *Stratégie*. Paris, France : Pearson Education.

Eiglier, P., & Langeard, E. (1987). *Servuction: le marketing des services*. Paris, France : Ediscience international.

EY. (s.d.). Secteur de l'assurance. Récupéré le 28 août, 2019, de <https://www.ey.com/fr/fr/industries/financial-services/insurance>

Fédération Française de l'Assurance. (2018). *Une assurance engagée dans un monde qui change – Bilan de l'année 2018 et perspectives 2019*. Récupéré sur <https://www.ffa-assurance.fr/actualites/une-assurance-engagee-dans-un-monde-qui-change-bilan-de-annee-2018-et-perspectives-2019>

Garibaldi, G. (2007). *Analyse stratégique*. Paris, France : Eyrolles.

Harvard Business Review. Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2016a). *Pourquoi l'exécution de la stratégie échoue - et quelles sont les solutions ?* Récupéré sur <http://www.klmanagement.fr/images/PDF/Articles/Article-HBR-FR-Pourquoi-l-execution-de-la-strategie-echoue-et-queelles-sont-les-solutions.pdf>

Harvard Business Review. Chauvin, S. (2016b, 24 mars). Qu'est-ce que la stratégie ? Récupéré le 30 août, 2019, de <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2015/10/8429-quest-ce-que-la-strategie/>

Helfer, J. P., Kalika, M., Guézou, Y., & Orsoni, J. (2008). *Management : stratégie et organisation* (7ème éd.). Paris, France : Vuibert.

Holveck, J. L. (s.d.). Hoshin Kanri. Récupéré le 28 août, 2019, de <http://www.klmanagement.fr/interviews/hoshin-kanri>

Institut Lean France. (2016, 21 janvier). Les Pièges du Hoshin. Récupéré le 28 août, 2019, de <https://www.institut-lean-france.fr/pieges-hoshin-kanri/>

Kiamo. (2019, 23 avril). Infographie : Les enjeux de la Relation Client dans les Assurances et les Mutuelles. Récupéré le 28 août, 2019, de <https://kiamo.fr/infographie-les-enjeux-de-la-relation-client-dans-les-assurances-et-les-mutuelles/>

KPMG. (2016, 21 mars). L'impératif de l'innovation pour les assureurs. Récupéré le 28 août, 2019, de <https://home.kpmg/fr/fr/home/media/press-releases/2016/03/innovation-assureur-enjeux-opportunites.html>

Lamarque, E. (2014). *Stratégie de la banque et de l'assurance*. Paris, France : Dunod.

Lambert, A. (s.d.). *Assurons l'avenir de l'assurance* (RAPPORT D'INFORMATION 45 (98-99), Tome II - COMMISSION DES FINANCES). Récupéré sur <https://www.senat.fr/rap/r98-0452/r98-0452.html>

Le Comparateur Assurance. (s.d.). Caractéristiques d'une compagnie d'assurance. Récupéré le 28 août,

2019, de <https://www.lecomparateurassurance.com/13-cas-pratiques/10651-caracteristiques-compagnie-assurance>

Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). *25 grands auteurs en stratégie*. Paris, France : Dunod.

M & BD Consulting. (2018, 28 mars). Clefs de lecture pour comprendre et identifier les capacités stratégiques d'une organisation. Récupéré le 28 août, 2019, de <https://mbdconsulting.ch/fr/blog/strategie/clefs-de-lecture-pour-comprendre-et-identifier-les-capacites-strategiques-dune-organisation/>

Outreville, J. (2012). Les services d'assurance : mesure de leur rôle et création de valeur ajoutée. *Revue d'économie financière*, 106(2), 63. <https://doi.org/10.3917/ecofi.106.0063>

Pouderoux, P. (2007). *Le carnet de bord du manager de proximité* (7ème éd.). Paris, France: Eyrolles.

PricewaterhouseCoopers Advisory. (2015). *Assurance Optimisation de la qualité de service et de l'expérience client dans l'assurance à l'ère du digital*. Récupéré sur [https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2015/03/pwc\\_assurance\\_eredudigital.pdf](https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2015/03/pwc_assurance_eredudigital.pdf)

Siegel, D. (2008). Réflexion sur la stratégie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 230(2), 15. <https://doi.org/10.3917/rsg.230.0015>

Vas, A. (2017). *Les fondements de la stratégie - Un voyage illustré, de la conception à la mise en oeuvre*. Paris, France : Dunod.

Witcher, B., & Nefzi, A. (2014). *Hoshin Kanri, Perspectives on Performance*

## Documents Groupama

Groupama. (s.d.-a). *Stratégie - Groupama*. Récupéré le 28 août, 2019, de <http://www.groupama.com/fr/notre-modele/strategie/>

Groupama. (s.d.-b). *Des clients très satisfaits - Groupama*. Récupéré le 28 août, 2019, de

<http://www.groupama.com/fr/notre-modele/strategie/clients-tres-satisfaits/>

Groupama. (s.d.-c). Les Caisses locales et régionales - Groupama. Récupéré le 28 août, 2019, de <http://www.groupama.com/fr/notre-gouvernance/organisation/caisses-locales-et-regionales/>

Groupama. (2018a). *Document de référence 2018 Groupama Assurances Mutuelles incluant le rapport financier annuel*. Récupéré sur [http://www.groupama.com/wp-content/uploads/2018/08/Groupama-Assurances-Mutuelles\\_Document-de-R%C3%A9f%C3%A9rence-2018.pdf](http://www.groupama.com/wp-content/uploads/2018/08/Groupama-Assurances-Mutuelles_Document-de-R%C3%A9f%C3%A9rence-2018.pdf)

Groupama. (2018b). *Rapport sur la solvabilité et la situation financière de Groupama d'Oc* (SFCR Groupe au 31 décembre 2018). Récupéré sur <http://www.groupama.com/wp-content/uploads/2018/09/SFCR-2019-Groupe-Groupama.pdf>

Groupama. (2018c). L'année 2018 vue par. Récupéré le 28 août, 2019, de <http://www.groupama.com/rapport-annuel-2018/fr/conversation-avec/>

Groupama. (2018d). *Rapport Annuel 2018*. Récupéré sur [http://www.groupama.com/rapport-annuel-2018/fr/pdf/Groupama\\_RA18\\_FR.pdf](http://www.groupama.com/rapport-annuel-2018/fr/pdf/Groupama_RA18_FR.pdf)



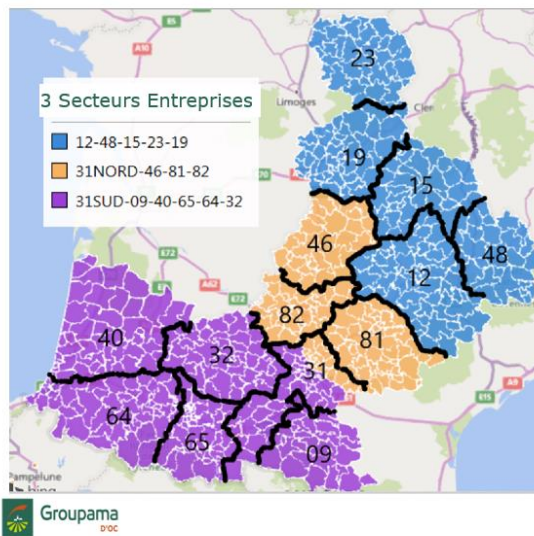


# Annexes

## E. Résultats de la définition de la stratégie de distribution

### Réseau Entreprises : 3 nouveaux secteurs

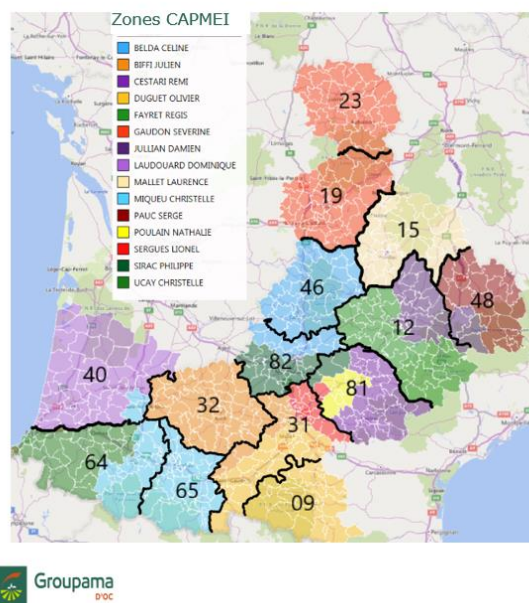
#### Redistribution du territoire en 3 secteurs homogènes



- 8 M€ de portefeuille / 440 entreprises par secteur (IARD+Collective).
- Des binômes CAPMEI et CAAC
- 1 responsable de réseau localisé au cœur de chaque secteur.

Figure A- Redistribution du territoire en 3 secteurs - Source : document interne

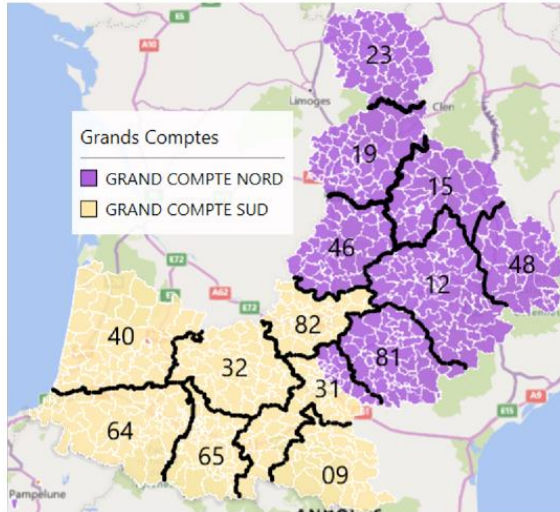
### Territoire des CAPMEI



- 15 CAPMEI répartis au sein des 3 secteurs : 5 CAPMEI par secteur
- 15 ZA homogènes : arrêt des 3 ZA prospecteurs (BAB et Tlse)
- Chaque CAPMEI travaillera en binôme avec un seul CAAC

Figure B - Une redistribution plus équilibrée des Zones d'Activité des Chargés d'Affaires PME-PMI (CAPMEI)

## Territoire des CA Grands Comptes



Groupama  
d'OC  
la vraie vie s'assure ici

- **2 Portefeuilles homogènes : environ 3,5 M€ et 25 entreprises chacun**
- **2 zones géographiques homogènes**

*Figure C -  
Création de  
territoires attribués  
aux experts Grands  
Comptes - Source :  
document interne*

## F. Résultats de la stratégie de distribution et de la stratégie RH

### Mission d'un CAPMEI

- **Suivi du portefeuille selon le Plan de Contact annuel défini**
  - 100% des clients contactés sur l'année à minima 1 contact tél/an jusqu'à 4 visites/an à mini selon la typologie du sociétaire.
- **Développer son portefeuille sur le territoire attribué sur la cible des entreprises de 10 à 50 salariés en approche globale (IARD + AP).**
- **Missionnement du CAAC sur la partie AP**
- **Animation de partenariats ou clubs d'entreprises**



*Figure E - Mission d'un Chargé d'Affaires PME-PMI - Source : document interne*

### Mission des 2 CA Grands Comptes

- **Rattachement hiérarchique au Responsable de Domaine entreprises et rattachement fonctionnel aux secteurs entreprises de son territoire.**
- **Portefeuille moyen :**
  - environ 3,5 M€ et 25 entreprises
  - Principaux critères d'affectation du PF : clients avec prime > 80k€, co-souscription, issus des portefeuilles actuels des CAPMEI
  - Structures complexes et/ou nécessitant un suivi très personnalisé
- **Missions principales:**
  - Saturer et fidéliser du portefeuille confié : 4 visites par an intégrant des bilans sinistralité, prévention, mise à jour des plans d'assurance, actualités / évolutions réglementaires.
  - Soutenir aux CAPMEI sur risques spécifiques ou lors d'absence sur demande du responsable de secteur, validé par le responsable de domaine.
  - Apporter son expertise sur 2 filières (activités ou risques spécifiques : ex BTP, Garages agri, Agro/COOP/Bois, concessionnaires)
  - Prospecter sur les entreprises de 50 salariés et plus : 3 nouveaux clients / an



*Figure D - Définition des missions de l'expert Grands Comptes - Source : document interne*

# Organigramme Domaine Réseau entreprises

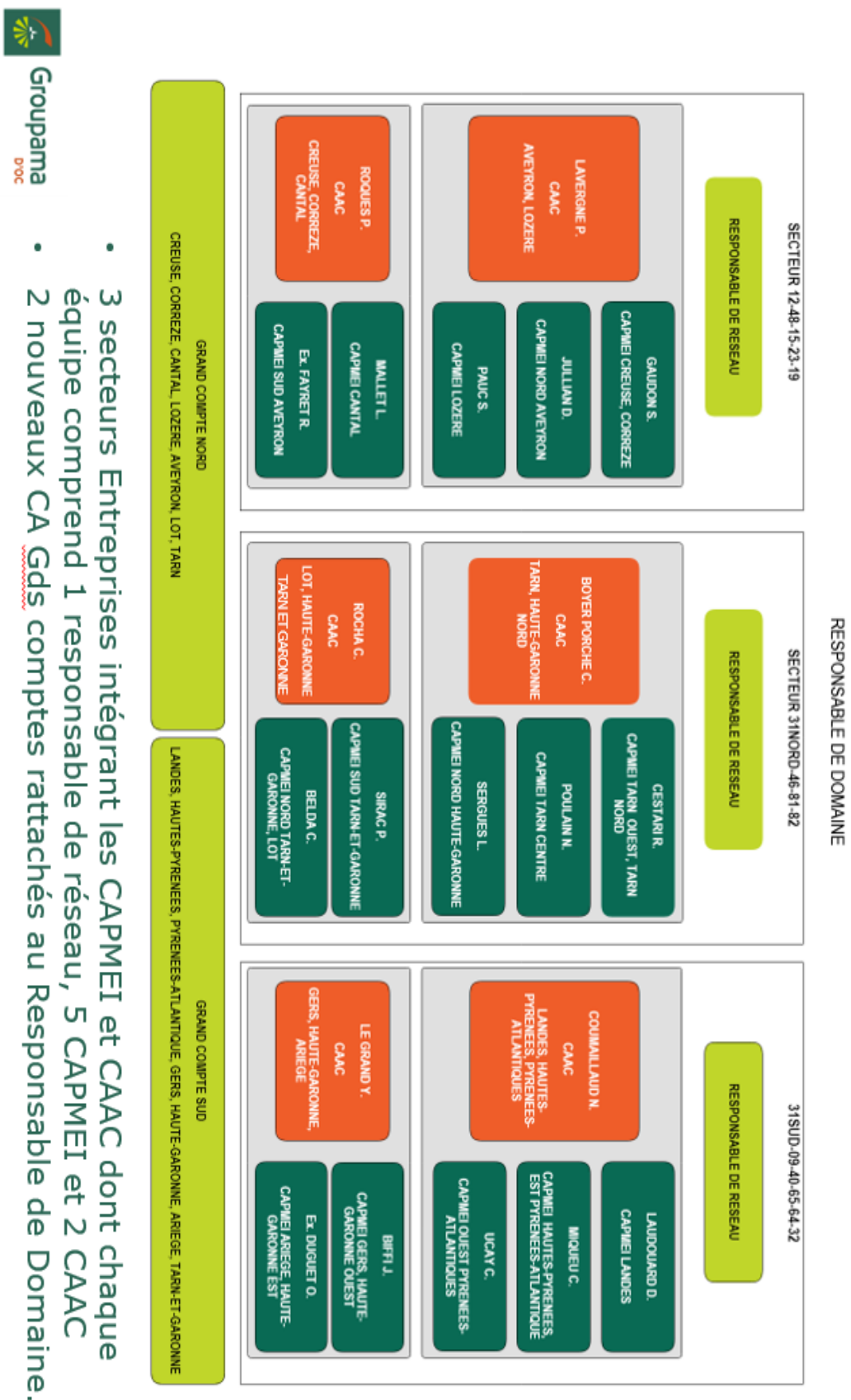


Figure F - Nouvel organigramme des équipes commerciales du Réseau de distribution direct aux entreprises de plus de 10 salariés

## G. Résultats partiel de la stratégie de relation client : compte rendu d'une réunion intermédiaire

Objet : Compte rendu Réunion Garassur du 08/07

Excusée : Marina

Durée : 9h30 à 15h30

---

Nous avons poursuivi notre travail sur le nouvel outil Garassur et son questionnaire, qui seront opérationnels début 2020. Chacun des membres de l'équipe avait reçu la version GMED du questionnaire, comme convenu, et l'avait étudié en amont de la réunion. Chacun a ensuite présenté ses remarques sur le questionnaire dont voici les points principaux :

### Éléments positifs du nouveau questionnaire

- plus complet et plus lisible que les versions précédentes
- inclut de la prévention
- la distinction entre les vols entre parc et non-parc est pertinente
- bien plus adapté aux spécificités actuelles des clients, certaines questions des versions précédentes qui n'étaient plus adaptées ont été retirées
- contient une liste des pièces à fournir

Temps estimé pour le remplir avec le client : 45 min à 1h

Limites de ce nouveau questionnaire : ce questionnaire ne réduit malheureusement pas la charge procédurière nécessaire qui incombe aux CAPMEI. A ce jour, nous n'avons pas pu identifier d'éléments à retirer du questionnaire étant donné que de nombreux questionnements ont été soulevés sur le sujet de la réalité d'utilisation du questionnaire sur SMART (cf voir section Questionnements)

Nous avons ensuite réfléchi aux process le plus adapté à toutes les parties prenantes présentes à la réunion :

- Collecte de données : la plupart des documents n'ont besoin d'être transmis que lors de la souscription A L'EXCEPTION du Kbis qui doit être obtenu au plus tôt dans la relation commerciale.
- Gestion : les informations sont mises en GED (se pose alors la question du niveau d'accréditation des CAPMEI) et le questionnaire est transmis en PDF dynamique
- Sinistres : la transmission des informations se fait via GED
- La question de l'accréditation des CAPMEI se pose à toutes les étapes de ce process

Des questionnements demeurent :

- Le questionnaire se module-t-il aux réponses fournies au fur et à mesure ?

- La spécification des activités peut-elle se faire dans classement « activités avérées » et « activités potentielles » ?
- Quel est le niveau d'accréditation des CAPMEI sur ce nouvel outil ? Peuvent-ils aller jusqu'à la tarification ?
- Les CAPMEI peuvent-ils avoir un droit de suivi de dossiers et courriers sortants du service sinistres sur leur propre portefeuille ?
- La liste des véhicules assurés peut-elle être rédigée dans un tableau excel, plus facilement modifiable et transmissible aux divers services ?

#### A faire :

Rappeler GMED (Mme Papin) et fixer un RDV pour obtenir plus d'informations sur la réalité d'utilisation du questionnaire ainsi que sur leur process, et si possible une formation à l'outil

➔ **Guillaume (niveau de priorité : élevé)**

Définir précisément un plan de contact + liste des documents nécessaires à chaque étape (peut-être à destination du client/prospect aussi ?) ➔ **Nathalie et Lionel (à faire si possible pour la réunion du 27 août)**

Demander à Y.Clément ou S.Barer le niveau d'accréditation des CAPMEI sur le process dans SMART ➔ **Olivia (dès que possible)**

#### Calendrier à venir :

- ~~1. Formation à l'outil (aucune date fixée, dans l'attente des disponibilités de Mme Papin/GMED – date espérée : avant fin juillet)~~
- ~~2. Réunion du 27/08 pour finaliser les travaux en vue du 12/09~~



## H. Extrait de la stratégie de communication

Le mandat du plan : communiquer sur le changement de commercial, accompagner le client

Problématique : s'assurer que les changements de Chargés d'Affaires n'ont pas de répercussion négative sur la relation que le client entretient avec l'entreprise

Objectifs : rassurer le client, mettre en exergue les impacts positifs pour lui de ces changements

Questions : à quel moment est-il nécessaire de communiquer ? quel est le moyen de communication le plus adapté ? quel matériel est nécessaire ? qui transmettra le message ? combien de fois répéter cette action ? que pensent les clients de ce changement ? quelle est leur relation avec le commercial qui va introduire ce changement ?

Les critères à prendre en compte pour segmenter la clientèle pour ce plan de communication sont :

- Subit un mouvement :
  - non ➔ pas concerné par ce plan
  - oui
- état psychologique du client : stable, positif (n'a pas eu d'incident récent, n'a pas eu de plainte à propos du service qui lui est fourni), négatif (à récemment eu un sinistre à gérer, n'est pas satisfait de la qualité du service qui lui est fourni)
- la relation avec le commercial : bonne, particulièrement bonne, mauvaise, pas de relation
- le degré de besoin d'accompagnement : faible (des contrats basiques, très peu de RDV, pas de demande d'un rôle de conseil), moyen, élevé (besoin d'un réel accompagnement, des besoins techniques, des attentes exigeantes vis-à-vis du service qui lui est rendu)
- le mouvement qu'il va subir : changement de commercial ou passage GC

Mode de contact	Mail	Téléphone	En personne
état psychologique			
stable	X	x	

positif	X	x	
négatif			x
le degré de besoin d'accompagnement			
faible	X		
moyen		x	
élevé			x

Période de transition en doublon	Non	Oui
le degré de besoin d'accompagnement		
faible	X	
moyen		x
élevé		x
la relation avec le commercial		
particulièrement bonne		x
bonne	X	x
mauvaise	X	
pas de relation	X	
le mouvement qu'il va subir		
changement de commercial	X	x
passage GC		x

*“Finite to fail, but infinite to venture.”*

Emily Dickinson